

BRIGA DE CACHORRO GRANDE

COMO A APPLE
E O GOOGLE
FORAM À GUERRA
E COMEÇARAM
UMA REVOLUÇÃO

Fred Vogelstein



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



BRIGA DE CACHORRO GRANDE

COMO A APPLE
E O GOOGLE
FORAM À GUERRA
E COMEÇARAM
UMA REVOLUÇÃO

Fred Vogelstein

Tradução de
Ana Beatriz Rodrigues



Copyright © 2013 by Fred Vogelstein

Publicado mediante acordo com Sarah Crichton Books, um selo de Farrar, Straus and Giroux, LLC, Nova York

TÍTULO ORIGINAL

Dogfight: How Apple and Google Went to War and Started a Revolution

CAPA

Kiko Farkas e Mateus Valadares/Máquina Estúdio

PREPARAÇÃO

Tamara Sender

REVISÃO

Carolina Rodrigues

Danielle Freddo

REVISÃO DE EPUB

Rodrigo Rosa

GERAÇÃO DE EPUB

Intrinseca

E-ISBN

978-85-8057-521-7

Edição digital: 2014

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3^o andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br



Para Evelyn, Sam e Beatrice

Sumário

Capa

Folha de rosto

Créditos

Mídias sociais

Dedicatória

Introdução

CAPÍTULO 1. Missão à Lua

CAPÍTULO 2. O iPhone é bom. O Android será melhor

CAPÍTULO 3. Vinte e quatro semanas, três dias e três horas para
o lançamento

CAPÍTULO 4. Achei que fôssemos amigos

CAPÍTULO 5. As consequências da traição

CAPÍTULO 6. O Android em toda parte

CAPÍTULO 7. O iPad muda tudo... de novo

CAPÍTULO 8. “Sr. Quinn, por favor, não me obrigue a puni-lo”

CAPÍTULO 9. Lembra-se da convergência? Está acontecendo

CAPÍTULO 10. Mudando o mundo uma tela de cada vez

Uma observação sobre meu relato

Notas

Agradecimentos

Sobre o autor

Títulos relacionados

Introdução

Quando, no início de 2007, Steve Jobs anunciou ao mundo que reinventaria o celular, as expectativas eram modestas — na melhor das hipóteses. Jobs havia transformado por completo a indústria da música com o iPod e o iTunes. Mas desafiar a indústria de telefonia celular? Isso não parecia provável. Por anos, as operadoras de telefonia móvel, que controlavam o mercado, vinham frustrando os inovadores do campo. E o iPhone, apesar de seu design descolado, não parecia ser páreo para o controle implacável dessas operadoras sobre o setor. Ele era mais caro do que a maioria dos modelos disponíveis no mercado. E, sem sombra de dúvida, menos eficiente. Rodava em uma rede de dados mais lenta. Além disso, os usuários precisavam digitar em um teclado virtual, não em um físico. Para alguns críticos, isso significava que o iPhone estava condenado ao fracasso antes mesmo de ser lançado.

Na verdade, naquele dia Jobs não apresentou o iPhone com todo o entusiasmo que este merecia. O produto era de fato revolucionário. Não era bem um telefone, mas sim o primeiro computador de bolso comercial a fazer ligações. Com sua tela touchscreen, ele fazia tantas coisas impossíveis para os outros telefones que os consumidores não deram muita bola para suas limitações. Eles se acostumaram com o teclado virtual, e a Apple continuou aperfeiçoando o aparelho cada vez mais. Reduziu o preço ao mesmo patamar dos outros telefones. Apressou-se a melhorar os sinais de dados para celular, antes mais lentos, para tornar sua tecnologia competitiva. Desenvolveu telas com resoluções nunca vistas antes. Adquiriu um fabricante de chips para garantir que o iPhone fosse sempre o dispositivo mais rápido do mercado. Passou a lançar uma versão totalmente nova do software do iPhone a cada ano. E elaborou anúncios televisivos emblemáticos — como havia feito para o iPod — que faziam os consumidores do iPhone se sentirem especiais por tê-lo.

O frenesi subsequente de demanda deu à Apple e a Jobs o poder necessário para virar o jogo com as operadoras de telefonia móvel, passando a *lhes* dizer o que fazer. Mais importante, ele iniciou uma revolução tecnológica que hoje permeia praticamente todos os cantos da civilização. O iPhone tornou-se um dos celulares mais populares de todos os tempos, vendendo mais de 135 milhões de unidades apenas em 2012.¹ Transformou-se na plataforma de uma indústria de software nova e altamente lucrativa — os aplicativos para telefones — que gerou mais de 10 bilhões de dólares em receitas desde seus primórdios, entre 2008 e 2013. E o iPhone deu origem a uma forma completamente nova de pensar a interação entre homem e máquina — com os dedos, não com botões ou com o mouse. O iPhone e seus descendentes — o iPod Touch e o iPad — não só

mudaram nossa maneira de ver os telefones como também mudaram nosso modo de ver os computadores pela primeira vez em uma geração, provavelmente desde o advento do Macintosh em 1984.

A partir de 2010, quando Jobs lançou o iPad na esteira do iPhone, os questionamentos tornaram-se ainda mais intensos. Quem disse que o computador tinha que ser usado na mesa ou no colo? Não poderia ser simplesmente uma tela que coubesse no bolso ou na bolsa, ou um objeto que pudéssemos deixar por perto, em qualquer lugar da casa? De fato, se compararmos as vendas do iPad com as de desktops e laptops, vemos que a Apple atualmente é a maior fabricante de PCs do mundo.² Hoje, vende mais iPads por trimestre do que a Dell ou a HP vendem laptops e desktops. As vendas totais de iPhones, iPads e iPod Touches hoje ultrapassam duzentos milhões de unidades por ano. É quase o mesmo número de televisores vendidos anualmente por todos os fabricantes do setor, e cerca de quatro vezes o número de automóveis vendidos no mundo inteiro. Tudo isso tornou a Apple, a corporação, um colosso ainda maior do que as enormes ambições de Jobs. Se em 1997 a empresa estava à beira da falência, hoje a Apple é uma das companhias mais valiosas e lucrativas do mundo.

No entanto, a Apple comporta-se como uma empresa sitiada — pois, apesar de todo esse sucesso, ela realmente é. Desde o momento em que, no final de 2007, o Google anunciou o Android — e seu plano para dominar o mundo dos celulares e outros dispositivos móveis —, o Google não só *tentou* concorrer com o iPhone, como de fato *conseguiu*. O Android deslançou em 2010 e, de lá para cá, explodiu em popularidade. Para surpresa da Apple, existem hoje mais smartphones e tablets rodando com o Android do que iPhones, iPads e iPod Touches rodando o software da Apple, conhecido como iOS.³ Em 2012, chegou-se a discutir se o iPhone ainda era o smartphone mais popular. No terceiro trimestre de 2012, segundo algumas pesquisas, a Samsung vendeu mais Galaxys, que rodam o Android, do que a Apple vendeu iPhones.⁴

A Apple colocou um ponto final na discussão “quem tem o smartphone mais popular” no final de 2012, quando lançou o iPhone 5. Mas um número cada vez maior de pessoas se pergunta se isso ainda é relevante. As diferenças entre as duas plataformas diminuem a cada dia. Sim, elas são estruturalmente distintas. A Apple fabrica, ela própria, cada centímetro do iPhone — tanto o hardware quanto o software (embora os aparelhos sejam montados na China). O Google apenas desenvolve o software para os telefones com o sistema Android, permitindo que fabricantes de telefones, como a Samsung, fabriquem o hardware. Mas ambas as plataformas têm hoje um número equivalente de prós e contras: a da Apple é um pouco mais fácil de usar, mas só oferece três produtos — o iPhone, o iPad e o iPod Touch. A do Google oferece uma quantidade muito maior de opções de telefones e, muitas vezes, adquire os recursos mais recentes

bem antes da Apple, embora não tenha o refinamento de sua interface. Além disso, as duas plataformas hoje estão igualmente disponíveis entre as grandes operadoras de telefonia celular pelo mundo e, com exceção das lojas da Apple, podem ser compradas nos mesmos lugares.

Ver o domínio de mercado da Apple ser desafiado com tanta rapidez e amplitude foi particularmente doloroso para Jobs, e continua sendo para os outros executivos da empresa. Jobs acreditava — como ainda o fazem os executivos da Apple — que o Google e a comunidade Android foram desonestos ao construir seu sucesso. Eles acreditam que os executivos do Google roubaram o software da Apple para desenvolver o Android, e que o maior fabricante de telefones com o sistema Android, a Samsung, copiou o design da Apple para desenvolver os telefones Galaxy, altamente bem-sucedidos. Sentiram-se traídos. A Apple e o Google não eram apenas parceiros de negócios quando o iPhone foi lançado, no início de 2007. Eram aliados espirituais — o yin e o yang da revolução tecnológica. A aliança entre as duas empresas era uma das mais sólidas do mundo corporativo americano. A Apple desenvolvia aparelhos maravilhosos. O Google criava softwares fantásticos. Os fundadores do Google consideravam Jobs seu mentor. Eric Schmidt, na época CEO do Google, fazia parte do conselho de administração da Apple. E as empresas tinham um inimigo em comum: a Microsoft. Juntas, as duas planejaram um casamento longo e próspero.

Foi então que, como pode acontecer nos casamentos, a relação se desgastou. Segredos foram guardados. Promessas foram quebradas. E as duas companhias entraram em guerra. Quando Jobs morreu, em outubro de 2011, houve a esperança de que essa briga de cachorro grande perdesse a aura de traição pessoal e se acalmasse — que Tim Cook, o novo CEO da Apple, tirasse o aspecto emocional da batalha e encontrasse um meio de chegar a um acordo. No entanto, aconteceu justamente o contrário: desde então, a Apple adotou uma atitude ainda *mais* agressiva e rancorosa com o Google. Ela ainda tem dezenas de processos judiciais contra a comunidade Android que envolvem patentes aguardando solução em pelo menos sete países — basicamente contra a Samsung e a Motorola (que pertence ao Google). Em meados de 2012, em uma atitude inesperada, a Apple levou aos tribunais de San Jose sua briga com a Samsung, a maior distribuidora de telefones com o sistema Android, do Google. Saiu vitoriosa em um julgamento de 1 bilhão de dólares, embora a Samsung tenha recorrido da sentença. Em setembro de 2012, a Apple parou de vender o iPhone com o Google Maps. Substituiu o aplicativo por um desenvolvido por ela própria, apesar das inúmeras queixas por parte dos consumidores de que este era inferior. Acredita-se que a Apple esteja trabalhando em um serviço de vídeo para concorrer com o YouTube, de propriedade do Google.

A Apple até começou a substituir a ferramenta de busca Google no iPhone pelo buscador de uma antiga inimiga, a Microsoft.⁵ Hoje, quando você usa a Siri,

o recurso de reconhecimento de voz do iPhone, o mais recente software da Apple não utiliza mais as buscas do Google. Em vez disso, usa o Bing, ferramenta de busca da Microsoft, que há uma década vem disputando participação de mercado com o Google. Para que a Siri use as buscas do Google, é preciso pedir especificamente para ela “procurar no Google” antes de cada solicitação — o Google continua sendo o buscador default dentro do navegador do iPhone. Mas, para aqueles com boa memória, a ideia de que a Apple deixaria de lado qualquer tecnologia Google em favor da Microsoft — considerando-se que a Microsoft foi, durante tanto tempo, grande inimiga das duas empresas — é um passo e tanto.

A postura pública do Google no conflito com a Apple tem sido consistente: “Quem, nós? Somos apenas um bando de geeks tentando mudar o mundo.” Mas, com esse jeito quieto e nerd de agir, o Google vem revidando ferozmente. Desafiou as exigências da Apple de eliminar o software dos telefones com sistema Android sob o risco de enfrentar processos judiciais sobre patentes. Elaborou estratégias para fazer com que Jobs parecesse um tirano desequilibrado. E, em 2012, comprou a fabricante de celulares Motorola por 12,5 bilhões de dólares, sua maior aquisição até então. O Google declarou que o único objetivo da aquisição era ter as patentes da Motorola, que seria mais fácil lutar contra um adversário litigioso como a Apple se fosse proprietário da empresa que inventou o celular moderno e todas as patentes associadas. Isso é verdade, mas a alegação oculta outra motivação igualmente poderosa: a aquisição significa que o Google sempre poderá fabricar telefones para concorrer com a Apple, por mais bem-sucedida que esta seja em seus processos contra outros fabricantes de telefones e tablets. Além disso, a aquisição também dá ao Google vantagem caso surjam novos desafiantes.

Por fim, hoje o Google está fazendo algo que muitos acreditavam que ele jamais faria: está desenvolvendo do zero seus próprios produtos eletrônicos para disputar com os aparelhos da Apple nas casas dos consumidores. O Google tem todas as peças não apenas para fugar os usuários com celulares que rodam o Android, mas também para alcançá-los onde quer que estejam, dentro ou fora de casa.

* * *

Normalmente, a história de duas empresas e seus poderosos líderes renderia, no máximo, um artigo de revista. Empresa X ataca empresa Y. Empresa Y contrata. Uma vence. Outra perde. Esta história, no entanto, é muito maior. É difícil imaginar um objeto mais revolucionário do que aquele que foi alvo da disputa entre as duas companhias: o smartphone. O aparelho mudou profundamente a maneira como obtemos e processamos informações, e isso está transformando o mundo de muitas formas além das que podemos imaginar. Pense no impacto do

livro, do jornal, do telefone, do rádio, do gravador de fita-cassete, da câmera fotográfica, da filmadora, da bússola, da televisão, do videocassete e do DVD, do computador pessoal, do celular, do videogame e do iPod. O smartphone é tudo isso em um aparelho que cabe no bolso. Está mudando radicalmente a forma como aprendemos nas escolas, como os médicos tratam seus pacientes, como viajamos e fazemos nossas pesquisas. O entretenimento e todas as mídias são acessados de maneiras completamente novas. Isso parece algo que Jobs diria em um de seus famosos lançamentos de produtos. Mas não é exagero.

Isso significa que Apple *versus* Google não é apenas uma disputa banal entre duas empresas ricas. É a batalha empresarial definidora de uma geração. É um ponto de inflexão, como o momento em que o PC foi inventado, o navegador da internet deslanchou, quando o Google reinventou a busca na internet e quando o Facebook criou a rede social. Nessa maciça reavaliação da interseção entre tecnologia, mídia e comunicações, duas das empresas mais poderosas do mundo que dominam esse novo cenário travam abertamente uma guerra.

Sim, isso com certeza nos remete a guerras anteriores entre empreendedores no Vale do Silício, como Apple *versus* Microsoft, na década de 1980, ou Microsoft *versus* Netscape, na década de 1990. Hoje, porém, há muito mais em jogo. Nos anos 1980, o mercado de computadores pessoais era incipiente, e tanto a Apple quanto a Microsoft eram empresas novas. Nos anos 1990, as pessoas viram o potencial da internet, especialmente em um dispositivo que cabia no bolso. Mas a largura de banda da conexão sem fio ainda era lenta, e seu custo, alto demais. Atualmente, todo ano são vendidos 1,8 bilhão de celulares no mundo, e daqui a cinco ou dez anos eles serão, na maioria, smartphones.⁶ Ninguém sabe ainda qual será o tamanho do mercado de tablets, mas ele já está se tornando uma nova tecnologia importante para ler livros, jornais e revistas, sem falar em assistir à TV ou jogar videogames. Em outras palavras, nessa batalha, as apostas são infinitamente mais altas do que nas anteriores.

Não é apenas o fato de haver muito mais dinheiro em jogo na briga entre a Apple e o Google do que nas outras batalhas no Vale do Silício. A questão é que a briga parece — pelo menos aos olhos dos envolvidos — uma situação na qual o vencedor fica com tudo. Por quê? Porque não se trata apenas de uma briga para ver qual dos lados tem os aparelhos mais interessantes, mas sim uma batalha pelo controle das lojas e das comunidades on-line às quais esses aparelhos se conectam — a chamada nuvem. Muito do que compramos pela iTunes Store, da Apple — aplicativos, música, filmes, programas de TV, livros etc. — não funciona direito nos aparelhos com Android, ou simplesmente não funciona; e vice-versa. E as duas empresas sabem que, quanto mais cada um de nós gasta em aplicativos e outras mídias de uma loja, menor é a probabilidade de ser trocada pela outra. Elas sabem que vamos nos perguntar: “Para que comprar de novo todo o conteúdo só para adquirir um telefone com Android, em vez de um

iPhone?” Muitas empresas oferecem aplicativos gratuitos que funcionam nas duas plataformas, mas a simples necessidade de baixá-los de novo e reconfigurá-los desanima muitos usuários de adotarem um aparelho diferente. No jargão do Vale do Silício, trata-se de uma guerra de plataformas. Independentemente de seu exemplo ser a Microsoft, com o Windows e o Office; o eBay com os leilões; a Apple com o iPod; a Amazon com os livros; o Google com a ferramenta de busca; ou o Facebook com a mídia social, a história sugere que o vencedor de disputas como essa fica com mais de 75% do mercado enquanto o perdedor luta para se manter nele.

Há muito em jogo. Nos próximos anos, grande parte do que consideramos informação — notícias, entretenimento, comunicação — chegará até nós ou pela plataforma da Apple, ou pela do Google. Você duvida? Já está acontecendo. Hoje passamos tanto tempo conectados à internet quanto assistindo à televisão, e, cada vez mais, o acesso à internet se dá através de smartphones e tablets. Pense no tempo que você passa olhando para o seu telefone ou tablet hoje — não apenas respondendo a e-mails, lendo notícias, tuitando, usando o Facebook, assistindo a um vídeo, jogando ou navegando na Web. Inclua os segundos que passa no elevador, na fila, no sinal e até no banheiro. Agora se faça as seguintes perguntas: Quem controla o que você assiste na sua televisão? A empresa de TV a cabo. Quem controla o que você vê no seu smartphone? Em última análise, a Apple e o Google.

Lembro-me de quando, na época em que era editor colaborador da revista *Wired*, comecei a refletir sobre a revolução do celular. Naquele tempo, os telefones mais vendidos do mundo eram fabricados pela Nokia, pela RIM (fabricante do BlackBerry), pela Sony Ericsson e pela Motorola. Foi então que veio o lançamento do iPhone. Logo ficou claro que uma briga entre a Apple e o Google seria inevitável. Poucos concordaram comigo. Um editor amigo meu disse que a ideia era ridícula. “Como a Apple e o Google podem concorrer se atuam em ramos totalmente diferentes?”, perguntou. Tecnicamente, ele tinha razão. A Apple ganha dinheiro vendendo os aparelhos que desenvolve. O Google ganha dinheiro vendendo publicidade on-line. O que ele e muitos outros não perceberam é que esses produtos hoje são apenas meios para um fim muito maior. As duas companhias veem-se como novos tipos de instrumentos de distribuição de conteúdo — redes de televisão do século XXI, por assim dizer. Não produzem conteúdo como as redes de TV fazem hoje, mas o controle que exercem sobre suas enormes audiências globais, e seus enormes balanços financeiros, lhes permitirá ter grande impacto sobre o que é produzido e quem assiste.

Pode parecer um contrassenso. É difícil imaginar os geeks da Apple ou do Google produzindo seriados como *Mad Men*. Mas os produtores de filmes e programas de TV só se importam com duas coisas: quanto seu projeto vai custar

e quantas pessoas vão assistir. Nenhuma empresa tem mais alcance do que a Apple e o Google. Menor ainda é o número das que possuem mais dinheiro que as duas. Em meados de 2013, juntas, elas controlavam 200 bilhões de dólares em *cash*, o suficiente não apenas para comprar e/ou financiar a produção de uma quantidade ilimitada de conteúdo para seu público, como também para comprar a maior parte de Hollywood — a capitalização de mercado da News Corp., da Time Warner, da Viacom e da CBS, juntas, chegam a esse valor. Embora a maioria das pessoas não veja a Apple e o Google como gigantes do entretenimento, a Apple, por meio do iTunes, controla praticamente 25% de todas as músicas compradas e de 6 a 10% do mercado de *home video*, que movimentava 18 bilhões de dólares.⁷ Enquanto isso, o Google está investindo milhões de dólares em programação original para o YouTube, que já é um canal em que dezenas de milhões de consumidores pelo mundo assistem a vídeos.

Não se quer sugerir com isso que não haja um enorme espaço para empresas antigas e novas construírem negócios substanciais nesse novo mundo. No início de 2013, o Netflix tinha trinta milhões de assinantes, no mesmo patamar da HBO. Dois anos atrás, parecia que a empresa não conseguiria se manter. Os estúdios elevaram absurdamente o preço de seu conteúdo. A seleção de filmes e programas de TV caiu e os clientes começaram a desertar. Assim, o Netflix — empresa de tecnologia baseada em Los Gatos, não um estúdio de Hollywood — começou a desenvolver programação própria. Sua primeira investida, a série *House of Cards*, com Kevin Spacey, foi um grande sucesso. A Amazon e a Microsoft também estão adquirindo e administrando produtoras. Enquanto isso, o Facebook, com mais de um bilhão de membros — metade da internet —, tornou-se a parada favorita para agentes de Hollywood que tentam usar essa audiência global gigantesca como mais uma forma de financiar e distribuir o trabalho de seus clientes.

Mas, apesar do poder do Facebook, da Amazon, do Netflix e da Microsoft, no momento todas elas ainda têm que passar por duas empresas — a Apple e o Google — para chegar a audiências cada vez maiores de pessoas que usam seus smartphones e tablets em busca de notícias, entretenimento e comunicação. Isso significa que o conflito entre Apple e Google não é apenas uma história sobre o futuro do Vale do Silício. É também sobre o futuro da mídia e das comunicações em Nova York e Hollywood. Centenas de bilhões de dólares de receita estão em jogo e, pelo menos nos dois próximos anos, e provavelmente nos próximos cinco, essas empresas, seus aliados e usuários habituais correrão atrás deles a todo vapor.

Em muitos aspectos, o que está acontecendo hoje é o que os magnatas da mídia, das comunicações e do software vêm prevendo há uma geração: os frutos do trabalho do Vale do Silício e os de Nova York e Hollywood estão convergindo. Trata-se de uma trágica ironia nos negócios. Por duas décadas — as de 1980 e 1990 — uma procissão de famosos executivos da mídia reuniu a melhor tecnologia que eles conseguiram para se posicionar no novo mundo que havia muito vislumbravam. Investiram centenas de bilhões de dólares adquirindo uns aos outros para se fortalecer. Mas erraram de tal forma no *timing*, suas inovações foram tão ruins e suas fusões tão desastrosas — como a compra da Time Warner pela AOL em 2001 —, que em 2005 a convergência havia se tornado uma ideia desacreditada, e poucos se atreviam a mencioná-la.

Mas onde essas pessoas altamente inteligentes e riquíssimas erraram? Elas pensaram nos eletrônicos errados. Os magnatas da mídia e das comunicações previram que a convergência ocorreria no computador pessoal — que o equipamento desenvolvido por eles, que oferecia a programação da televisão, como um conversor, acabaria controlando também os computadores pessoais. Os magnatas do software — basicamente a Microsoft e Bill Gates — previram que os computadores pessoais é que controlariam a televisão. Contudo, o smartphone e o tablet com touchscreen é que estão impulsionando todas as mudanças — dois aparelhos que só foram inventados recentemente. O problema da televisão é ela ser um aparelho ruim de se trabalhar. Já o problema do PC é ele ser um equipamento ruim para se consumir entretenimento. Os smartphones e tablets, por serem portáteis e facilísimos de usar, estão se revelando uma mistura perfeita dos dois. Você jamais ligaria o laptop para jogar um game ou assistir a um filme enquanto espera na fila ou está no táxi. Mas fazemos isso com nossos smartphones e tablets o tempo todo. Toleramos o tamanho reduzido da tela em troca da portabilidade porque, ao contrário dos dispositivos portáteis anteriores, não temos que fazer mais nenhuma concessão. Suas telas, ainda que pequenas, na verdade são mais nítidas do que as da maioria dos televisores. A bateria dura o dia todo. Eles ligam imediatamente. São conectados a redes sem fio suficientemente rápidas para transmitir filmes. E são potentes o suficiente para rodar os mesmos aplicativos dos outros equipamentos que temos.

* * *

No final deste livro, você terá uma boa ideia de qual das duas empresas, *na minha opinião*, está vencendo a briga Apple *versus* Google. Mas também desenvolverá respeito suficiente pelo que cada lado precisou passar simplesmente para se manter no jogo, e talvez isso faça você se sentir mal por torcer por um deles. Uma das coisas que eu não imaginava quando iniciei este

projeto era a dificuldade de conceber e desenvolver os produtos que Steve Jobs gostava de tirar casualmente do bolso quando estava no palco. Seja você um engenheiro da Apple, um engenheiro do Google ou *qualquer* engenheiro, desenvolver produtos que mudam o mundo não é só trabalho. É uma busca. Ela deixa seus participantes não apenas extenuados, como qualquer outro trabalho às vezes faz, mas também mental e fisicamente exaustos — até traumatizados — no final. Parte do apelo de Jobs como líder e celebridade vem do fato de ele ter conseguido esconder tudo isso do público. Jobs fazia a inovação parecer fácil. Ele não está mais aqui. E, como você verá nas páginas que se seguem, há muitos engenheiros nas duas empresas que querem que o restante do mundo saiba como foi mudar o mundo *de verdade*. Para que pudesse haver os smartphones e tablets que todos nós hoje compramos e encaramos como algo natural, houve gritos, berros, punhaladas pelas costas, tristeza, pânico e medo quanto ao que seria necessário para que esses projetos virassem realidade e chegassem às mãos dos consumidores. Eles querem que você entenda o que foram os projetos do iPhone e do Android em seus primórdios — e é por aí que este livro vai começar.

CAPÍTULO 1

Missão à Lua

O trajeto de cerca de 88 quilômetros entre Campbell e São Francisco é belíssimo. Limitada a oeste pelas montanhas Santa Cruz e repleta de curvas, a rodovia Junipero Serra é uma autoestrada formidável e surpreendentemente pouco movimentada. Conhecida como 280 pelos habitantes locais, é um dos melhores lugares do Vale do Silício para se ver um magnata de uma start-up testando sua Ferrari e tem um dos piores sinais de celular do mundo. Por isso, era o lugar perfeito para Andy Grignon, em seu Porsche Carrera, ficar sozinho com seus pensamentos na manhã de 8 de janeiro de 2007.

Não era o caminho que Grignon normalmente fazia para chegar ao trabalho. Ele era engenheiro sênior da Apple em Cupertino, cidade a oeste de Campbell. Em geral, levava apenas quinze minutos para percorrer os cerca de onze quilômetros até o trabalho. Mas naquele dia seria diferente. Ele ia assistir a seu chefe, Steve Jobs, fazer história na Macworld, em São Francisco. Havia anos os fãs da Apple vinham implorando para que Jobs colocasse um celular em seus iPods, para que não precisassem mais levar dois aparelhos no bolso. Jobs estava prestes a atender esse pedido. Grignon e alguns colegas passariam a noite em um hotel próximo e, às dez da manhã do dia seguinte — junto com o restante do mundo —, veriam Jobs anunciar o primeiro iPhone.

Ser convidado para um dos famosos anúncios de produto feitos por Jobs era considerado uma grande honra. Significava que a pessoa estava no jogo. Poucos funcionários da Apple, entre eles os altos executivos, recebiam esse convite. Os outros lugares na plateia estavam reservados aos membros do conselho de administração da Apple, os CEOs de empresas parceiras — como Eric Schmidt, do Google, e Stan Sigman, da AT&T — e a jornalistas do mundo inteiro. Grignon foi convidado porque era o engenheiro sênior de todos os transmissores sem fio no iPhone — uma atribuição e tanto. Hoje os celulares têm várias utilidades para nós, mas, em seu nível mais básico, são sofisticados rádios transmissores-receptores. Grignon ficara encarregado dos equipamentos que permitiam ao telefone ser um telefone. Se o aparelho não fizesse ligações, não se conectasse a fones de ouvido Bluetooth ou a redes Wi-Fi, a responsabilidade seria dele. Como um dos primeiros engenheiros do iPhone, Grignon dedicara ao projeto dois anos e meio de sua vida — muitas vezes trabalhando sete dias por semana. Poucos mereciam estar lá mais do que ele.

Entretanto, à medida que se aproximava do seu destino, Grignon não estava nem um pouco animado. Ao contrário: estava aterrorizado. A maioria das

demonstrações de produtos no Vale do Silício era gravada com antecedência. O raciocínio era o seguinte: para que deixar uma conexão ruim via internet ou celular estragar uma apresentação que, de outro modo, seria boa? Mas as apresentações de Jobs eram ao vivo. Isso era uma das coisas que as tornavam tão cativantes. Contudo, para quem trabalhava no segundo plano, como Grignon, aquela era uma das partes mais estressantes do trabalho. Grignon não lembrava quando fora a última vez que uma apresentação de Jobs dessa magnitude tinha dado errado. Parte do que tornava Steve Jobs uma lenda era o fato de quase nunca ocorrerem problemas técnicos perceptíveis durante as demonstrações de produtos. Grignon, porém, teve dificuldade para recordar quando fora a última vez que Jobs esteve tão despreparado para uma apresentação quanto naquela ocasião.

Grignon havia participado da equipe de preparação do lançamento do iPhone na Apple e, mais tarde, no local do evento, o Moscone Center, em São Francisco. E raramente tinha visto Jobs chegar até o final de sua apresentação de noventa minutos sem que ocorresse um problema técnico. Jobs estava ensaiando havia cinco dias; entretanto, até o último dia de ensaio, as ligações do iPhone caíam aleatoriamente, o aparelho perdia a conexão com a internet, travava ou simplesmente desligava do nada.

“No início, era ótimo estar presente aos ensaios — era como ter um crachá que mostrava sua credibilidade. ‘Caraca, vou andar com o Steve’”, disse Grignon. Como tudo que envolvia diretamente Jobs, os preparativos do anúncio eram tão confidenciais quanto os de um ataque de mísseis ao Afeganistão. Quem realmente fazia parte do grupo mais íntimo se sentia no centro do universo. De quinta-feira até o fim da semana seguinte, a Apple tomou conta do Moscone Center. Construiu, nos bastidores, um laboratório de eletrônica de 2,5 x 2,5 metros só para armazenar e testar os iPhones. Ao lado, montou uma sala com um sofá para Jobs. Em seguida, colocou mais de dez seguranças 24 horas por dia diante dessas salas e nas portas do prédio todo. Ninguém entrava ou saía sem que sua identidade fosse verificada eletronicamente e comparada com a lista aprovada pelo próprio Jobs. Dentro do prédio, os visitantes tinham que passar por outros pontos de verificação da segurança. A entrada no auditório onde Jobs ensaiava era permitida apenas a um pequeno grupo de executivos. Jobs era tão obcecado com vazamentos que tentou obrigar todos os fornecedores contratados pela Apple para o anúncio — do pessoal da montagem dos estandes aos responsáveis pelo som e pela luz, passando pelos funcionários que fariam as demonstrações — a dormirem no prédio na véspera da apresentação. Seus assistentes o convenceram a desistir da ideia.

“A situação não demorou a ficar desconfortável”, recorda-se Grignon. “Raríssimas vezes o vi tão perturbado. Acontecia. Mas em geral ele apenas olhava para você e dizia em voz alta e inflexível: ‘Você está ferrando com a

minha empresa’, ou ‘Se falharmos, a culpa será sua’. Era um cara muito intenso. E você sempre se sentia pequeno [depois que ele acabava de repreendê-lo].” Grignon disse que as pessoas sempre se faziam duas perguntas durante essas broncas: “Será que fui eu que pisei na bola dessa vez?” e ‘É a enésima ou a primeira vez que esse problema acontece?’ — porque isso, na verdade, importava. Se fosse a enésima vez, ele ficava frustrado, mas àquela altura poderia ter encontrado uma saída para a questão. Mas, se fosse a primeira vez, acrescentava-se outro nível de instabilidade ao programa.” Grignon, como todos os outros presentes aos ensaios, sabia que, se esses problemas técnicos surgissem na hora da apresentação, Jobs não se culparia por eles, mas sim iria atrás de pessoas como Grignon. “Era como se tivéssemos repassado uma demonstração cem vezes e, em todas elas, alguma coisa desse errado”, acrescentou Grignon. “E isso não era nada bom.”

* * *

O iPhone não funcionava direito por um bom motivo: não estava nem perto de estar pronto. Jobs ia apresentar um protótipo. Só não queria que o público soubesse disso. Mas a lista de coisas que ainda precisavam ser ajustadas para que o iPhone pudesse ser vendido era enorme. Ainda era preciso montar uma linha de produção. Existiam apenas uns cem iPhones, todos eles com graus de qualidade variados. Em alguns, havia uma brecha perceptível entre a tela e a borda de plástico; em outros, a tela estava arranhada. Portanto, o público não estava autorizado a tocar um iPhone depois que Jobs o apresentasse, apesar de um dia de *briefings* para a imprensa e de uma exposição montada exclusivamente para jornalistas no centro de convenções. O medo era de que nem os melhores protótipos resistissem a um exame mais detalhado, afirmou Grignon. À distância, e para a demonstração de Jobs, serviam, mas quem pegasse um iPhone com certeza “daria uma risada e diria: ‘Nossa, que troço mal-acabado.’”

O software do telefone estava em um estado ainda pior. Grande parte dos quatro meses anteriores havia sido dedicada a descobrir por que o processador do iPhone e o transmissor do celular não se comunicavam adequadamente. Era como um automóvel cujo motor de vez em quando não respondesse ao acelerador ou cujas rodas às vezes não respondessem ao pedal de freio. “Isso quase paralisou o programa do iPhone”, disse Grignon. “Nunca tínhamos visto um problema tão complicado.” Normalmente, isso não era um problema para os fabricantes de celular, mas a obsessão da Apple com o sigilo havia impedido que a Samsung, fabricante do processador do telefone, e a Infineon, fabricante do transmissor do celular, trabalhassem juntas até que a Apple, desesperada, levou equipes de engenheiros das duas empresas a Cupertino para ajudar a resolver a

questão.

Jobs raramente se intimidava diante de impasses como esse. Era conhecido como um grande tirano, que parecia sempre saber até que ponto pressionar sua equipe para que ela fizesse o impossível. No entanto, ele sempre tinha um plano B ao qual recorrer quando as coisas iam mal. Seis meses antes, ele havia demonstrado o próximo sistema operacional da Apple, o Leopard. Mas isso foi depois de perder o prazo final para o anúncio.

Mas Jobs não tinha escolha senão apresentar o iPhone.¹ Desde 1997, quando reassumiu como CEO da Apple, ele sempre fez o discurso de abertura da Macworld, e, como se limitava a uma ou duas apresentações públicas ao ano, os fãs da Apple estavam condicionados a criarem altas expectativas em relação a elas. Na Macworld, ele havia apresentado o iTunes, o iMac “Abajur”, o navegador Safari, o Mac mini e o iPod Shuffle.

Dessa vez, Jobs estava preocupado com a possibilidade de decepcionar não só a própria empresa.² A AT&T também esperava que ele anunciasse o iPhone na Macworld. Em troca da exclusividade como operadora de telefonia celular do iPhone nos Estados Unidos, a AT&T dera a Jobs controle total sobre o design, a produção e a comercialização do iPhone. Nunca fizera algo semelhante antes. Se Jobs não cumprisse o prazo, a AT&T poderia romper o acordo. Não é difícil explicar por que um produto chamado iPhone que não conseguia fazer ligações não venderia bem. Dias antes, Jobs tinha ido a Las Vegas para apresentar a um grupo de executivos de telefonia celular da AT&T uma demonstração limitada do iPhone. A empresa, porém, esperava uma apresentação completa na Macworld.

Por fim, o iPhone era, de fato, a única coisa nova e interessante em que a Apple vinha trabalhando. Tinha sido um projeto tão abrangente na Apple que dessa vez *não havia* plano B. “Era a Apple TV ou o iPhone”, disse Grignon. “E se ele tivesse ido para a Macworld apenas com a Apple TV [na época um produto experimental], o mundo teria perguntado: ‘Que maluquice foi essa?’”

* * *

Os problemas do iPhone eram evidentes. O aparelho podia reproduzir uma parte de uma música ou de um vídeo, mas, na hora de exibir um clipe inteiro, travava. Funcionava direito se você enviasse um e-mail e depois navegasse na internet. No entanto, se você quisesse navegar na internet primeiro e enviar um e-mail depois, não dava certo. Horas de tentativa e erro haviam ajudado a equipe do iPhone a desenvolver o que os engenheiros chamaram de “caminho dourado”: um conjunto específico de tarefas, realizadas de determinada maneira e em uma ordem específica, que fazia parecer que o telefone funcionava perfeitamente.

Porém, mesmo quando Jobs seguia o “caminho dourado”, era necessário fazer gambiarras de última hora para torná-lo funcional. No dia do anúncio, o software que rodava os transmissores de Grignon ainda tinha falhas. Isso acontecia também com o software que gerenciava a memória do iPhone. E ninguém sabia se os problemas seriam agravados pelos recursos eletrônicos que Jobs havia pedido que fossem incluídos nas unidades para demonstração.

Jobs ordenara que a tela dos telefones de demonstração que ele usaria no palco fossem espelhadas na grande tela atrás dele. Para exibir um gadget em uma tela grande, as empresas em geral apontam uma câmera de vídeo conectada a um projetor para o aparelho. Jobs considerava isso inaceitável. O público veria seu dedo na tela do iPhone, o que, na opinião dele, estragaria a apresentação. Assim, fez com que os engenheiros da Apple dedicassem semanas à adaptação de placas de circuito adicionais anexadas a cabos de vídeo conectados à parte posterior dos iPhones que ele usaria no palco. Os cabos de vídeo então seriam plugados ao projetor, exibindo a imagem do iPhone na tela. Quando Jobs tocasse o ícone do aplicativo de calendário no iPhone, por exemplo, seu dedo não apareceria, mas a imagem na tela atrás de si responderia. O efeito foi mágico. O público se sentiu segurando um iPhone na mão. Contudo, fazer esse arranjo funcionar perfeitamente, levando-se em conta os outros grandes problemas do iPhone, foi algo difícil de se justificar na época. “Estava tudo cheio de *monkey patches* e de gambiarras horríveis”, afirmou Grignon, sobre os desafios da programação.

O software do transmissor Wi-Fi do iPhone era tão instável que Grignon e sua equipe acabaram soldando fios de antena aos telefones usados na demonstração e levando-os para fora do palco, ao lado dos fios do equipamento de projeção. O iPhone ainda poderia se conectar à rede sem fio, mas o sinal não teria que percorrer uma distância tão longa. Mesmo assim, Grignon e sua equipe precisavam garantir que ninguém na audiência conseguisse entrar na frequência usada por eles. “Mesmo com o ID da estação-base oculto [ou seja, não aparecendo quando os laptops procuravam sinais de Wi-Fi], havia cinco mil nerds na plateia. Eles saberiam como hackear o sinal.” A solução, segundo Grignon, foi simplesmente levar o software AirPort a achar que estava operando no Japão, e não nos Estados Unidos. A rede sem fio japonesa usa algumas frequências que não são permitidas na Wi-Fi americana.

Eles não podiam fazer muita coisa para garantir que a ligação que Jobs planejava fazer do palco completasse. Grignon e sua equipe podiam apenas garantir um bom sinal e rezar. Fizeram com que a AT&T levasse uma torre de celular portátil, pois assim teriam certeza de que o sinal estaria forte. Em seguida, com o apoio de Jobs, pré-programaram a tela do telefone para mostrar sempre cinco barras de intensidade do sinal, independentemente do verdadeiro sinal. As chances de o transmissor apresentar problemas durante os poucos minutos em

que Jobs o usaria para fazer a ligação eram pequenas, mas a possibilidade de algo dar errado em algum momento durante a apresentação de noventa minutos era grande. “Se o transmissor caísse e reiniciasse, como desconfiávamos que faria, não queríamos que o público percebesse. Por isso simplesmente mudamos o código do programa para mostrar sempre cinco barras de sinal”, disse Grignon.

Nenhuma dessas soluções pouco elegantes, contudo, resolveu o maior problema do iPhone: ele quase sempre ficava sem memória rápido demais e tinha que ser reiniciado quando se tentava executar muitas tarefas ao mesmo tempo. Para contornar o problema, Jobs tinha várias unidades para demonstração no palco. Se um dos aparelhos ficasse com a memória muito lenta, ele pegava outro, enquanto o primeiro era reiniciado. Entretanto, considerando-se todas as demonstrações que Jobs pretendia fazer, Grignon acreditava que o potencial de falhas era altíssimo. Se não acontecesse nenhum desastre durante uma das dezenas de demonstrações, certamente aconteceria no *grand finale*, quando Jobs planejava mostrar os principais recursos do iPhone em funcionamento ao mesmo tempo, no mesmo aparelho. Ele colocaria uma música para tocar, faria uma ligação, deixaria a chamada em espera para atender outra ligação, encontrar uma foto e enviá-la por e-mail para a segunda pessoa que estava ligando, pesquisaria algo na internet para a outra que estava em espera e então voltaria para a música que estava ouvindo. “Eu e minha equipe estávamos muito nervosos com isso. Só tínhamos 120 megabytes de memória nesses telefones, e, como ainda não estavam prontos, todos esses aplicativos ainda eram grandes e inchados”, contou Grignon.

A ideia de que um dos momentos mais importantes de sua carreira poderia implodir fez o estômago de Grignon doer. Aos quarenta anos, Grignon parece ser o tipo de cara com quem você gostaria de tomar uma taça de vinho — e ele é. Quando se mudou de Campbell para Half Moon Bay, em 2010, logo fez amizade com o *sommelier* do hotel Ritz-Carlton. Tinha até uma pequena adega no escritório. Mas por trás da aparência sociável há um intelecto feroz e um caráter ultracompetitivo. Certa vez, ao tentar descobrir a origem de uma grande quantidade de bugs no equipamento de um fornecedor do iPhone, ele colocou o ar-condicionado na temperatura mais baixa possível para deixar os funcionários do fornecedor desconfortáveis. Quando isso não fez com que eles se apressassem a resolver os problemas, experimentou uma abordagem mais agressiva: acusou-os de ocultar informações e jogou o laptop contra a parede.

Em 2007, ele já havia passado praticamente todos os seus quinze anos de carreira na Apple ou em empresas afiliadas. Em 1993, enquanto estava na Universidade de Iowa, ele e seu amigo Jeremy Wyld — hoje cofundador, com Grignon, da Quake Labs — reprogramaram o Newton MessagePad para se conectar à internet sem fio. Foi um feito e tanto na época, e ajudou os dois a conseguir um emprego na Apple logo que saíram da faculdade. Wyld na verdade

fez parte da equipe do Newton, e Grignon trabalhou no famoso laboratório de pesquisa e desenvolvimento da Apple — a equipe de tecnologia avançada —, na área de tecnologia de videoconferência. Embora o Newton não tenha alcançado sucesso como produto, muitos ainda o consideram o primeiro computador portátil popular. Em 2000, porém, Grignon migrara para a Pixo, empresa que teve sua origem na Apple e que desenvolvia sistemas operacionais para celulares e outros equipamentos pequenos. Quando o software da Pixo foi parar no primeiro iPod, em 2002, Grignon viu-se de volta à Apple.

Na época, graças ao seu trabalho na Pixo, ele ficara conhecido por duas outras áreas de *expertise*, além do desenvolvimento de tecnologia de videoconferência: radiotransmissores para computador (que hoje chamamos de sem fio) e o funcionamento de softwares em pequenos dispositivos portáteis, como celulares. Grignon trabalha em um mundo totalmente diferente do habitado pela maioria dos engenheiros do Vale do Silício. Estes raramente precisam se preocupar se seu código ocupa espaço demais no disco rígido ou se sobrecarrega o chip. O hardware em computadores de mesa e em laptops é ao mesmo tempo poderoso, modificável e barato. Memória, discos rígidos e até processadores podem ser expandidos e atualizados a baixo custo, e os computadores estão conectados a tomadas ou a baterias de longa duração. No mundo de softwares embutidos de Grignon, o hardware é fixo. Códigos grandes demais não rodam. Ao mesmo tempo, uma bateria pequena — que só alimentaria um laptop por alguns minutos — precisa de carga suficiente para durar um dia inteiro. Quando Jobs decidiu desenvolver o iPhone, no final de 2004, Grignon tinha o conjunto perfeito de habilidades para se tornar um dos primeiros engenheiros do projeto.

No entanto, em 2007, Grignon estava emocionalmente esgotado. Engordara aproximadamente 23 quilos. Desgastara seu casamento. Tinham sido dois anos extenuantes. A Apple nunca havia desenvolvido um telefone antes, e a equipe do iPhone logo descobriu que o processo não tinha nada a ver com desenvolver computadores ou iPods. “Foi muito intenso”, afirmou Grignon. “Tinham colocado na cabeça de todo mundo que aquilo seria o próximo grande lançamento da Apple. Agora, você deixa todos esses gênios, com um ego enorme, confinados em um espaço mínimo, com toda essa pressão, e coisas muito loucas começam a acontecer.”

* * *

O iPhone nem sempre foi “o próximo grande lançamento da Apple”. Jobs teve de ser convencido a desenvolver um telefone. O gadget fora tema de conversas em seu círculo mais íntimo desde o momento em que a Apple lançou o iPod, em 2001. O argumento conceitual era óbvio: por que os consumidores levariam dois

ou três aparelhos no bolso para acessar e-mail, fazer telefonemas e ouvir música quando poderiam levar apenas um?

Mas sempre que Jobs e seus executivos examinavam a ideia mais de perto, parecia-lhes uma missão suicida. Os chips de telefones e a largura de banda eram lentos demais para que as pessoas navegassem na internet e baixassem música ou vídeo no celular. O e-mail era uma função interessante de se adicionar a um telefone. A Apple, porém, não podia dispensar todo o esforço investido no desenvolvimento de um reprodutor de músicas como o iPod para fazer isso. Além disso, o BlackBerry, da Research in Motion, estava assumindo rapidamente o domínio do mercado. A Apple chegou a pensar em adquirir a Motorola em 2003, mas os executivos logo concluíram que seria uma aquisição grande demais para a empresa, na época.

O pior de tudo: para produzir e vender um telefone nos Estados Unidos, a Apple teria que ficar nas mãos das operadoras de telefonia celular americanas.³ Na época, fabricantes de telefones como a Motorola eram escravos da alta tecnologia no país. Dependiam dos dólares de marketing das operadoras para levar os consumidores às lojas e depois dependiam delas também para tornar o custo dos telefones razoável, ao subsidiarem seu preço de compra. Isso deixava os fabricantes impotentes, incapazes de resistir à interferência das operadoras no desenvolvimento dos aparelhos em si. Os fabricantes de vez em quando se rebelavam contra essa dominação, recebendo sempre a mesma resposta das operadoras: “Vocês podem desenvolver o telefone como quiserem, mas nesse caso não contem conosco para subsidiá-lo, comercializá-lo ou aceitá-lo na nossa rede.” Diante dessa ameaça, os fabricantes acabavam cedendo.

Jobs sentia-se pessoalmente ofendido com esse modo de fazer negócios e não queria fazer parte dele.⁴ “Não somos muito bons em vender para as empresas da Fortune 500; além disso, há quinhentas delas — quinhentos CIOs [diretores de TI] a quem procurar” para entrar no negócio. “No ramo da telefonia celular, são cinco. Não gostamos nem de ter que lidar com quinhentas empresas. Preferimos publicar um anúncio para milhões e deixar que os próprios consumidores façam suas escolhas. Você já deve imaginar o que achamos da possibilidade de lidar com cinco”, declarou, numa entrevista no palco da conferência All Things D, em maio de 2003. Traduzindo: Não tenho a menor intenção de investir centenas de milhões de dólares para ter um bando de caras de terno me dizendo como devo desenvolver e vender meu telefone.

Parecia uma postura firme, bem fundamentada em princípios. Porém, no final de 2003, à medida que o iPod se tornava o produto mais importante da Apple desde o Macintosh, ela começou a parecer equivocada. Os fabricantes de celulares estavam colocando aplicativos para música em seus telefones. E empresas como a Amazon, o Walmart e o Yahoo! começavam a vender música para download. Executivos como Tony Fadell, responsável pelo iPod, estavam

preocupados com a possibilidade de os consumidores, de uma hora para outra, abrissem mão de seus iPods em favor de telefones que também tocassem música; se isso acontecesse, o negócio da Apple — que apenas cinco anos antes havia flertado com a falência — estaria acabado. “Na verdade, só tivemos um produto de sucesso [o iPod] no final de 2003, início de 2004, por isso dizíamos que talvez não tivéssemos o domínio do mercado — os canais de varejo — para expandir adequadamente o negócio do iPod”, disse Fadell.

É difícil imaginar uma época em que o iPod não fosse um produto icônico, vendendo mais de cinquenta milhões de unidades por ano; entretanto, naquele período, a Apple havia vendido apenas 1,3 milhão de iPods em dois anos e ainda tinha dificuldade de fazer com que varejistas como a Best Buy o comercializassem.⁵ “Então, ficamos pensando: ‘Como podemos nos destacar? Como podemos garantir que seremos pelo menos competitivos, de modo que qualquer pessoa que tenha um celular possa comprar música pelo iTunes?’ Pois, se perdêssemos o iTunes, teríamos perdido a fórmula inteira”, declarou Fadell.

Publicamente, Jobs continuou criticar as operadoras de telefonia celular.⁶ Na conferência All Things D de 2004, o investidor de risco e ex-jornalista Stewart Alsop Jr. chegou a implorar a Jobs para produzir um smartphone melhor do que o popular Treo. “Será que não há um jeito de você superar esse seu ressentimento com as operadoras de telefonia celular?”, perguntou Alsop, oferecendo-se como contato entre Jobs e o CEO da Verizon, Ivan Seidenberg, que também estava na plateia. Sem chance, respondeu Jobs. “Visitamos os fabricantes de aparelhos portáteis e chegamos até a conversar com os caras do Treo. Eles nos contaram histórias terríveis.” Entretanto, no fundo, o comentário de Alsop continuou martelando na cabeça de Jobs.

* * *

A primeira resposta de Jobs para a concorrência crescente não foi o iPhone, mas algo bem mais modesto — um telefone que também reproduzia música chamado Rokr, a ser desenvolvido em parceria com a Motorola e a Cingular, a maior operadora móvel que, após duas fusões, viria a se tornar a AT&T. O acordo, firmado no início de 2004, parecia ser o melhor dos mundos para a Apple. A empresa licenciaria o iTunes para a Motorola, que o colocaria no altamente bem-sucedido celular Motorola Razr, e a Motorola cuidaria do resto. A Apple receberia uma taxa de licenciamento por deixar a Motorola usar o software, e Jobs seria poupado de lidar com as operadoras móveis. O iTunes ajudaria a Motorola a vender mais telefones, conquistaria mais clientes de telefonia móvel para a Cingular e permitiria que a Apple competisse com os telefones que também tocavam música, que ela temia. “Acreditamos que, se os

consumidores optassem por comprar um telefone com tocador de música, em vez de um iPod, pelo menos eles estariam usando o iTunes”, disse Fadell.

Mas o Rokr foi uma decepção. Quando Jobs o anunciou, quase dezoito meses mais tarde, em setembro de 2005, o telefone não conseguia fazer downloads de música por meio do *over-the-air*, capacidade que consistia no principal ponto de venda do aparelho. Era grande e pesado — em nada se assemelhava ao design do Razer que a Motorola havia popularizado. E sua capacidade de armazenamento de música era falsamente limitada a cem músicas.

A tensão entre os parceiros, em especial entre a Apple e a Motorola, ficou óbvia logo depois que Jobs apresentou o aparelho no palco no Moscone Center, em São Francisco.⁷ Jobs havia lançado o primeiro iPod Nano na mesma ocasião, e quando, algumas semanas mais tarde, um repórter perguntou a Ed Zander, CEO da Motorola, se ele achava que havia ficado em segundo plano por causa dos outros produtos lançados por Jobs, sua resposta foi curta e grossa: “O Nano que se dane.” A *Wired* logo publicou uma matéria de capa sobre o fiasco, com a manchete “É ISSO QUE VOCÊS CHAMAM DE TELEFONE DO FUTURO?”.

Jobs deu um jeito de culpar a Motorola pelo fracasso do Rokr, mas o fiasco foi, em grande parte, culpa da própria Apple.⁸ Sim, a Motorola havia produzido um telefone feio e continuou lançando celulares que não vendiam bem nos quatro anos seguintes, até Zander se demitir. Mas o verdadeiro problema do projeto do Rokr foi que a motivação de Jobs para o acordo evaporou-se assim que ele foi firmado, disse Fadell. A parceria foi concebida como uma manobra de defesa, uma proteção contra a tentativa das empresas de desenvolver telefones com música sem ter que lidar com as operadoras de telefonia em si. Mas conforme o tempo passava, em 2004, foi ficando mais claro que a última coisa que a Apple precisava fazer com o iTunes e o iPod era adotar uma atitude defensiva. A empresa não precisava do Rokr para ajudar a ampliar a distribuição do iTunes. Só precisava se segurar à medida que as vendas do iPod decolavam como um foguete. Em meados de 2003, a Apple vendia apenas trezentos mil iPods por trimestre. No início de 2004, vendia oitocentos mil por trimestre. Porém, lá pela metade de 2004, as vendas explodiram. Foram vendidos dois milhões de iPods no trimestre que terminou em 30 de setembro de 2004, e mais 4,5 milhões no último trimestre daquele ano. Quando os protótipos pouco atraentes do Rokr foram apresentados, no final de 2004, muitos executivos da Apple perceberam que estavam no caminho errado e, no fim do ano, Jobs havia praticamente abandonado o projeto. Ainda pressionava a equipe do iTunes a entregar o software que seria usado no Rokr, mas começou a dar mais atenção aos executivos que acreditavam que o projeto tinha sido um erro desde o início.

Não foi apenas o sucesso do iPod em 2004 que diminuiu o entusiasmo da Apple pelo Rokr. Lá pelo final do ano, desenvolver um telefone próprio já não soava como uma ideia ruim. Àquela altura, parecia que a maioria das casas e

dos celulares em breve teria Wi-Fi, o que lhes proporcionaria largura de banda alta e confiável, através da conexão DSL ou a cabo. E parecia que a largura de banda dos celulares fora das casas em breve seria rápida o bastante para que fosse possível assistir a vídeos em *streaming* e rodar um navegador de internet totalmente funcional. Os chips processadores dos telefones finalmente eram rápidos o suficiente para rodar softwares interessantes e atraentes. E o mais importante: fechar negócios com as operadoras de telefonia começava a parecer menos oneroso. No segundo semestre de 2004, a Sprint passou a vender no atacado largura de banda sem fio. Isso significava que, comprando e revendendo largura de banda da Sprint, a Apple poderia tornar-se sua própria operadora de serviços sem fio — uma MVNO, ou operadora móvel virtual. Agora, a Apple poderia desenvolver um telefone e praticamente não teria que lidar com as operadoras. A Disney, de cujo conselho de administração Jobs fazia parte, já estava discutindo com a Sprint a possibilidade de um acordo semelhante para oferecer seu próprio serviço.⁹ Jobs se fazia várias perguntas ao avaliar se a Apple não deveria seguir pelo mesmo caminho.

* * *

Os executivos da Cingular envolvidos no projeto do Rokr, como Jim Ryan, viram o interesse de Jobs em uma MVNO com a Sprint crescer e ficaram aterrorizados. Eles temiam que, se a Apple se tornasse uma operadora sem fio, reduziria os preços para conquistar clientes e esmagaria os lucros no setor, pois as outras operadoras também baixariam seus preços para competir com ela. Assim, enquanto tinham acesso a Jobs e sua equipe, foram aos poucos fazendo lobby para fechar um acordo com ele. Se Jobs aceitasse um acordo de exclusividade com a Cingular, disseram, eles estariam dispostos a ignorar as regras que envolvem as relações operadora/fabricante e a dar a Jobs o controle necessário para desenvolver um aparelho revolucionário.

Ryan, que até então nunca havia falado publicamente sobre o ocorrido naquela época, afirmou que a experiência colocou à prova todas as suas habilidades de negociação. Ele vinha tecendo acordos complexos para operadoras havia quase uma década e era conhecido no setor como um dos primeiros pensadores do futuro da conexão móvel. Liderou o crescimento do negócio de transmissão de dados sem fio da Cingular de uma receita próxima do zero para 4 bilhões de dólares em três anos. Mas a Apple e Jobs tinham pouca experiência na negociação com operadoras de telefonia celular, o que tornava muito mais difícil para Ryan prever como reagiriam a suas várias ofertas. “No início, Jobs odiou a ideia de um acordo conosco. *Odiou*”, disse Ryan. “Não queria uma operadora como a nossa nem perto da marca dele. Só que não havia

considerado a realidade de como é difícil oferecer serviços móveis.” Ao longo de 2004, durante as dezenas de horas que ele e sua equipe passaram em reuniões com executivos da Apple em Cupertino, Ryan lembrava a Jobs e a outros executivos da Apple que, se a empresa se tornasse uma operadora de telefonia, ficaria presa a todas as dificuldades de operação de um ativo inerentemente imprevisível — uma rede de telefonia celular. Uma parceria com a Cingular pouparia a Apple de tudo isso. “Por mais engraçado que pareça, esse foi um dos principais argumentos de venda para a Apple”, afirmou Ryan. “Quando cai a ligação, você culpa a operadora. Quando uma coisa boa acontece, você agradece à Apple.”

A Cingular não estava apenas adotando uma medida defensiva.¹⁰ Executivos como Ryan acreditavam que se associar ao inventor do iPod transformaria a visão que os clientes tinham da empresa. O sucesso explosivo da Apple com o iPod em 2004 e em 2005 — a empresa vendeu 8,2 milhões de iPods em 2004 e 32 milhões em 2005 — elevava o status de Jobs como ícone cultural e de negócios a um patamar inédito. O provável afluxo de novos clientes para a Cingular se a empresa fosse a operadora de telefonia móvel de um celular tão formidável quanto o iPod os deixara com água na boca.

Outro executivo da Cingular que trabalhou no acordo, e não quis ter seu nome publicado, apresentou a situação da seguinte forma quando eu estava escrevendo uma matéria para a *Wired* em 2008: “Jobs era um cara legal. Era antenado. Havia estudos realizados em universidades que pediam aos entrevistados para nomear a coisa sem a qual não conseguiriam viver. Durante vinte anos, a resposta foi ‘cerveja’. Agora, a resposta passou a ser ‘iPod’. Coisas como essa nos faziam pensar que havia algo nesse cara. Isso provavelmente nos deu muito mais energia para investir na concretização do acordo.”

Enquanto a Cingular fazia lobby externamente para tentar convencer Jobs, alguns executivos da Apple, como Mike Bell e Steve Sakoman, faziam pressão internamente para a empresa desenvolver o telefone. “Levamos um tempão tentando colocar os recursos do iPod em telefones Motorola. Para mim, era uma burrice”, afirmou Bell, atualmente corresponsável pela área de dispositivos móveis da Intel. Ele disse a Jobs que o celular em si estava prestes a se tornar o equipamento eletrônico de consumo mais importante de todos os tempos, que ninguém era bom em fabricá-lo e que, portanto, “se nós [Apple] simplesmente pegássemos a experiência do usuário do iPod e outras coisas nas quais estávamos trabalhando, poderíamos dominar o mercado”.

Bell era o executivo perfeito para fazer tal afirmação. Trabalhava na Apple havia quinze anos e ajudara a desenvolver alguns dos produtos, como o iMac, que permitiram à empresa evitar a falência em 1997. O mais importante: como era encarregado não apenas de grande parte da divisão de software para o Mac, mas também da equipe do software responsável pelos aparelhos com a rede Airport

da Apple, ele sabia mais sobre a indústria da tecnologia sem fio do que a maioria dos outros executivos sênior dentro da empresa. Bell não reivindica para si o crédito pela invenção do iPhone. Na verdade, não coordenou o projeto, nem sequer trabalhou nele. Fadell era quem tocava o projeto, antes de Scott Forstall assumi-lo. Até hoje, porém, a maioria das pessoas afirma que Bell foi um agente catalisador importante.

“Então argumentei com Steve a favor do projeto durante alguns meses e, enfim, no dia 7 de novembro de 2004, enviei-lhe um e-mail dizendo: ‘Steve, sei que você não quer desenvolver um telefone, mas aqui estão os motivos pelos quais devemos fazê-lo: [O diretor de design Jony Ive] tem uns designs muito interessantes para iPods futuros que ninguém viu ainda. Poderíamos pegar um deles, colocar um software da Apple e fazer nosso próprio telefone, em vez de tentar colocar nossas coisas em telefones de terceiros.’ Mais ou menos uma hora depois, ele me ligou, conversamos por duas horas e ele finalmente disse: ‘Tudo bem, vamos em frente.’ Então, uns três ou quatro dias depois, eu, Steve, Jony [Ive] e Sakoman almoçamos juntos e demos o pontapé inicial no projeto do iPhone.”

Não foi apenas a persistência de Bell e os designs de Ive que ajudaram a convencer Jobs. Sakoman foi ao tal almoço já com o trabalho de engenharia inicial pronto, especificando o que seria necessário para desenvolver um telefone. Até 2003, ele havia trabalhado na Palm, na qual, entre outras coisas, ajudou a desenvolver o software que rodava nos smartphones Treo. E, como vice-presidente de tecnologia de software da Apple, havia se tornado o executivo mais familiarizado com o software que rodava no iPod. Se a Apple ia de fato produzir um smartphone, o iPod seria o ponto de partida mais lógico. Era isso que os consumidores esperavam da Apple. Assim, quando Sakoman chegou para o almoço, ele e sua equipe já tinham descoberto uma maneira de colocar um chip de decodificação sem fio dentro de um iPod para que ele se conectasse à internet.

Tinham até começado a trabalhar no novo software para o tocador de música — uma versão do Linux — que seria capaz de lidar com as maiores demandas de um telefone e um navegador de internet. O Linux, software de código aberto que Linus Torvalds tornara famoso na década de 1990, não havia suplantado o Microsoft Windows, como muitos geeks haviam previsto. Mas, àquela altura, tinha se tornado o software escolhido para produtos eletrônicos menos potentes e sofisticados. Sakoman informou Jobs sobre o progresso de sua equipe e, mais tarde, naquele mesmo dia, disse aos seus funcionários: “É melhor vocês começarem a entender bem o funcionamento disso porque vamos seguir em frente com ele [o projeto do telefone].”

Bell diz que se lembra bem da reunião porque nunca tinha visto alguém comer como Jobs comeu naquele dia. “Sabe quando você se lembra de

determinados detalhes, de tão bizarros que eles são? Estávamos reunidos do lado de fora do refeitório da Apple, e Steve saiu lá de dentro carregando uma bandeja com uma vasilha de vidro cheia de pedaços de abacate. Não um ou dois; eram uns quinze pedaços enormes de abacate regados com molho para salada. Lembro-me de ter ficado lá sentado com Jony e Sakoman, vendo Steve devorar aquele monte de abacate. Depois de ter lido a biografia [de Jobs] escrita por Walter Isaacson, acredito que era uma daquelas fases de alimentos aos quais ele recorreu para tentar se curar do câncer, mas na época eu não tinha a menor ideia.”

* * *

O acordo final entre a Apple e a AT&T, que adquiriu a Cingular em 2006, levou mais de um ano para ser assinado. Mas acabou se revelando a fase fácil, comparada com o que a Apple passou para desenvolver apenas o telefone. Muitos executivos e engenheiros, empolgados com o sucesso do iPod, partiram do pressuposto de que seria como desenvolver um Macintosh em miniatura. No entanto, nesses dois anos, a Apple projetou e não desenvolveu simplesmente um iPhone, mas três aparelhos totalmente diferentes. Um executivo que fazia parte do projeto acha que a Apple fez seis protótipos aproveitáveis só do aparelho que acabou sendo vendido — cada qual com hardware, software e design próprios. Muitos membros da equipe estavam tão exaustos que saíram da empresa logo depois de o primeiro telefone chegar às prateleiras das lojas. “Era como se fosse a primeira missão espacial à Lua”, declarou Fadell, um dos principais executivos do projeto, que saiu da Apple para fundar a própria empresa, a Nest, em 2010. “Estou acostumado a certo grau de incerteza em um trabalho, mas havia tantas coisas novas ali que era simplesmente desanimador.”

Jobs queria que o iPhone rodasse uma versão modificada do OS X, o sistema operacional do Mac. Mas ninguém havia colocado um programa gigantesco como esse em um telefone antes. O software teria que ter um décimo do tamanho e, mesmo assim, em 2005 não existia um telefone com processador capaz de rodá-lo rápido o bastante e com uma bateria que durasse o suficiente. Nunca se cogitou usar os microchips dos laptops Apple porque eles geravam muito calor e consumiriam a bateria do telefone em questão de minutos. Seria necessário eliminar ou reescrever milhões de linhas de código e, até 2006, os engenheiros teriam que simular a velocidade de processamento e o uso da bateria, porque na época os processadores necessários não estavam disponíveis. “No começo, trabalhamos apenas em placas Gumstix [placas de circuito baratas compradas por amadores]”, disse Nitin Ganatra, um dos primeiros engenheiros de software. “Começamos com a agenda do Mac — uma lista de nomes — para ver se conseguiríamos fazê-la rolar [na tela] a uma velocidade de trinta a

sessenta frames por segundo. Queríamos apenas descobrir se havia uma maneira de fazer isso [o OS X em um telefone] funcionar — para ver onde estávamos pisando. Queríamos saber se a velocidade seria suficiente para proporcionar o visual e o funcionamento do iPhone. Se não funcionasse em uma placa Gumstix, sabíamos que poderíamos ter um problema.”

Além disso, até então ninguém havia colocado uma tela capacitiva multitoque em um produto de consumo de massa.¹¹ A tecnologia de toque capacitiva — que cria “um toque” quando o dedo ou outro item condutor completa um circuito no aparelho — existia desde a década de 1960. Os botões dos elevadores nos prédios comerciais e das telas dos caixas eletrônicos costumavam usá-la. Já as pesquisas sobre tecnologias multitoque existiam desde a década de 1980. Os *touchpads* dos laptops provavelmente eram o uso mais sofisticado dessa tecnologia, pois reconheciam a diferença entre o uso de um ou de dois toques. Mas também era sabido que desenvolver a tela multitoque que a Apple colocou no iPhone e produzi-la em massa era um desafio que poucos podiam bancar ou ter coragem de assumir. Os próximos passos — embutir a tecnologia de maneira invisível em um pedaço de vidro, torná-la inteligente o suficiente para exibir um teclado virtual com recursos de autocorreção e sofisticada o bastante para manipular de modo confiável um conteúdo que inclui fotos ou páginas da internet na tela — tornavam o processo caríssimo até mesmo para a produção de um protótipo funcional. Poucas linhas de produção tinham experiência na fabricação de telas multitoque. Havia telas sensíveis ao toque nos eletrônicos de consumo, mas, ao longo dos anos, em geral tinham sido aparelhos com telas *sensíveis à pressão*, nas quais os usuários pressionavam botões na tela com o dedo ou uma stylus. O PalmPilot e seus sucessores, como o Palm Treo, foram implementações populares dessa tecnologia. Mesmo que tivesse sido *fácil* produzir telas multitoque para o iPhone, não estava claro para a equipe de executivos da Apple se os recursos por ela habilitados, como teclados virtuais na tela e o “toque para zoom”, eram aperfeiçoamentos que os consumidores realmente desejavam.

No início de 2003, alguns engenheiros da Apple que haviam realizado trabalhos acadêmicos de vanguarda com interface sensível ao toque tinham descoberto como colocar a tecnologia multitoque em um tablet. Mas o projeto foi engavetado. “Conta-se que Steve queria um eletrônico que ele pudesse usar para ler seus e-mails enquanto estivesse no banheiro. Essa era a extensão das especificações do produto”, disse Josh Strickon, um dos primeiros engenheiros do projeto. “Mas era impossível desenvolver um aparelho cuja bateria durasse o suficiente para o levarmos conosco quando saíssemos de casa e era impossível ter um chip com recursos gráficos suficientes para ser útil. Passamos muito tempo tentando descobrir como fazer isso.” Antes de ingressar na Apple, em 2003, Strickon estudara no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, na sigla em inglês) durante uma década — cursara lá a graduação, o mestrado e o

doutorado em engenharia. Era um defensor fervoroso da tecnologia touchscreen, tendo desenvolvido um dispositivo multitoque para a sua tese de mestrado. Mas afirmou que, considerando a falta de consenso da Apple sobre o que fazer com os protótipos que ele e seus colegas engenheiros haviam desenvolvido, decidiu sair da empresa em 2004 acreditando que ela não faria nada com o multitoque.

Tim Bucher, um dos altos executivos da Apple na época e o maior defensor da tecnologia multitoque, disse que parte do problema eram os protótipos que eles estavam desenvolvendo usarem um software, o OS X, projetado para ser usado com o mouse, não com o dedo. “Estávamos usando telas de dez ou doze polegadas com componentes do Mac mini... mas eram iniciadas demonstrações de gestos multitoque diferentes. Um desses testes era um teclado virtual que surgia da base da tela — mais ou menos como o que acabamos colocando no iPhone dois anos mais tarde. Mas não era muito bonito. Era bem tosco. Deixava muito à imaginação do usuário.” Bucher, que nunca tinha falado publicamente sobre seu trabalho na Apple, esperara continuar levando o esforço adiante, mas perdeu uma batalha política com outros altos executivos e deixou a Apple no início de 2005.

Poucos sequer haviam imaginado fazer da tecnologia touchscreen o carro-chefe de um novo tipo de telefone até Jobs começar a desenvolver a ideia, em meados de 2005. “Ele disse: ‘Tony, venha cá. Estamos trabalhando nisso aqui. O que acha? Você acha que poderíamos fazer um telefone com base nisso?’”, recorda-se Fadell. “Então nos sentamos e ficamos brincando com a demonstração (que ele estava me mostrando) por um tempo. Foi fantástico. Isso tomou conta da sala. Havia um projetor no teto que exibia a tela do Mac em uma superfície de cerca de um metro quadrado, que nos permitia tocar a tela do Mac, movimentar as coisas ao redor e desenhar nela. Eu tinha ouvido falar nele [o protótipo da tela sensível], mas não sabia de muitos detalhes porque era relacionado ao Mac [Fadell gerenciava a divisão do iPod]. Então nos reunimos e tivemos uma conversa séria sobre o assunto — sobre o que poderia ser feito.”

Fadell tinha sérias dúvidas quanto à possibilidade de encolher tanto um protótipo enorme. Mas também sabia muito bem que não deveria dizer não a Steve Jobs. Fadell era um dos astros da Apple e não chegara até lá sendo um covarde diante de problemas tecnológicos cabeludos. Tinha ingressado na Apple em 2001 como consultor para ajudar a desenvolver o primeiro iPod. Em 2005, aos 36 anos, com a explosão das vendas do iPod, havia se tornado o mais importante executivo de linha da empresa.

“Entendi como aquilo poderia ser feito”, disse Fadell. “Mas uma coisa é pensar e outra é pegar uma sala cheia de equipamentos especiais, com um ajuste único, e produzir um milhão de versões do tamanho de um telefone daquilo, de maneira confiável e financeiramente viável.” A lista de afazeres era enorme; cansava só de olhar. “Era preciso procurar os fornecedores de LCD [empresas

que fazem as telas dos monitores e aparelhos de televisão] que sabiam como embutir uma tecnologia como essa em vidro; era preciso encontrar tempo em sua linha de produção; depois, gerar os algoritmos de compensação e calibragem para impedir que a eletrônica dos pixels [no LCD] gerasse ruídos na tela touchscreen [pairando sobre ela]. Produzir o aparelho touchscreen já era um projeto em si. Experimentamos duas ou três formas de desenvolver a tela touchscreen até finalmente conseguir produzir uma que funcionasse bem o bastante.”

Ainda que fosse algo inovador e difícil, encolher o OS X e desenvolver uma tela multitoque pelo menos faziam parte das habilidades que a Apple já havia dominado como empresa. Ninguém estava mais bem preparado para repensar o projeto do OS X. A Apple conhecia os fabricantes de LCD porque colocara um LCD em cada laptop e iPod. As peculiaridades da parte física dos telefones, entretanto, eram uma área totalmente nova e levaram a equipe que trabalhou no desenvolvimento do iPhone até 2006 a constatar que ainda tinha muito a aprender.

Para garantir o funcionamento adequado da pequenina antena do iPhone, a Apple gastou milhões comprando e montando salas de teste especiais, equipadas com robôs.¹² Para que o iPhone não gerasse muita radiação, a empresa desenvolveu modelos da cabeça humana — completos, com uma substância pegajosa que simulava a densidade do cérebro — e mediu seus efeitos. A fim de prever o desempenho do iPhone em uma rede, os engenheiros da Apple compraram uns dez simuladores de radiofrequência do tamanho de servidores por milhões de dólares cada. Um executivo sênior acredita que a Apple tenha investido mais de 150 milhões de dólares no desenvolvimento do primeiro iPhone.

* * *

O primeiro protótipo do iPhone não era ambicioso. Jobs esperava conseguir desenvolver um iPhone com touchscreen que rodasse o OS X. Entretanto, em 2005, ele não tinha ideia de quanto tempo isso levaria. Assim, o primeiro iPhone da Apple assemelhava-se bastante ao slide que Jobs exibiu, em tom de brincadeira, ao lançar o verdadeiro iPhone — um iPod com um disco, como o dos antigos telefones rotativos. O protótipo era um iPod com um radiotelefone que usava o anel de clique do iPod como discador. Nasceu do trabalho que Steve Sakoman usara para convencer Jobs a embarcar no projeto. “Era um jeito fácil de entrar no mercado, mas não era tão bacana quanto os aparelhos que temos hoje”, afirmou Grignon. Ele trabalhava para Sakoman na época e é um dos nomes que constam da patente do discador do anel de clique.

O segundo protótipo do iPhone, datado do início de 2006, estava muito mais

próximo daquilo que Jobs lançaria. Incorporava o touchscreen e o OS X, mas era feito totalmente de alumínio escovado. Jobs e Ive estavam orgulhosíssimos disso. Mas, como nenhum dos dois era especialista na física das ondas de rádio, não tinham percebido que, na realidade, haviam criado apenas um belo bloco. As ondas de rádio não atravessam bem as paredes de metal. “Eu e Ruben Caballero [especialista em antenas da Apple] tivemos que ir à sala da diretoria e explicar a Steve e Ive que as ondas de rádio não atravessam metal”, disse Phil Kearney, que saiu da empresa em 2008 e era um dos aliados de Bell. “E não era uma explicação fácil. Normalmente, designers são artistas. A última aula de ciências que tiveram foi no oitavo ano. Mas eles têm muito poder na Apple. E perguntam: ‘Por que não podemos fazer uma pequena reentrância por onde as ondas de rádio possam passar?’ E você tem que explicar a eles por que isso não é possível.”

Jon Rubinstein, o mais alto executivo de hardware da Apple na época e conhecido entre muitos como “Podfather” por ter orientado a criação e o desenvolvimento do iPod, disse que houve longas discussões até sobre o tamanho do telefone. “Eu na verdade defendia que fizéssemos dois tamanhos — o iPhone comum e um iPhone mini, como fizemos com o iPod. Achava que um poderia ser um smartphone, e o outro, um telefone menos inteligente. Mas nunca conseguimos muito apoio para o menor, e para levar adiante um projeto como esse é preciso mirar em um único alvo.”

Tudo isso tornou o projeto do iPhone tão complexo que frequentemente ele ameaçava desviar os esforços da empresa inteira para si.¹³ Muitos dos altos engenheiros da companhia estavam sendo absorvidos pelo projeto, provocando atrasos nos cronogramas de outros trabalhos. Se o iPhone tivesse sido um fracasso ou se simplesmente nem tivesse se concretizado, a Apple teria ficado um bom tempo sem grandes produtos prontos para lançar. Pior ainda, seus principais engenheiros, frustrados com o fracasso, teriam saído da Apple e ido para outras empresas, segundo o depoimento dado em 2012 por Scott Forstall, um dos principais executivos da Apple no projeto, responsável pelo software iOS até outubro de 2012. Ele foi testemunha no processo de patente Apple *versus* Samsung.

Nem mesmo a experiência da Apple no design de telas para iPods a ajudou a projetar a tela do iPhone. Depois de muita discussão, Jobs concluiu que a tela do iPhone tinha que ser feita de plexiglás rígido. Ele e seus executivos achavam que uma tela de vidro quebraria se o aparelho caísse no chão — até que Jobs viu como um protótipo de plástico ficou arranhado quando o levou consigo no bolso, com suas chaves. “Jobs falou: ‘Olha isso, olha isso. Olha essa tela!’”, disse um executivo que presenciou o diálogo. “Aí o cara [um executivo de nível médio] pegou o protótipo e disse: ‘Bem, Steve, temos um protótipo de vidro, mas ele não passou no teste da queda de um metro 100% das vezes, blá-blá-blá...’ Jobs o interrompeu: ‘A única coisa que quero saber é se você vai fazer esse troço

funcionar.”

O executivo tinha toda a razão ao argumentar com Jobs. Era setembro de 2006. O iPhone seria lançado dali a quatro meses. E Jobs queria repensar o componente mais notável do telefone.

Por meio de um amigo, John Seely Brown, Jobs entrou em contato com Wendell Weeks, CEO da Corning, fabricante de vidros do norte do estado de Nova York, convidou-o para ir a Cupertino e lhe disse que precisava do vidro mais resistente que existisse para a tela do iPhone.¹⁴ Weeks lhe falou sobre um processo desenvolvido para a cabine de pilotos de jato na década de 1960. Mas acrescentou que o Departamento de Defesa americano não chegou a usar o material, conhecido como Gorilla Glass, por isso nunca houvera mercado para o produto e a Corning parara de fabricá-lo décadas antes. Jobs queria que Weeks iniciasse a produção imediatamente e o convenceu de que ele conseguiria, de fato, produzir o vidro de que precisava em seis meses. Weeks disse ao biógrafo de Jobs, Walter Isaacson, que até hoje se espanta com o que Jobs o persuadiu a fazer. A Corning pegou uma fábrica em Harrodsburg, Kentucky, que até então produzia telas de LCD, e a transformou, entregando a Jobs o vidro pedido dentro do prazo. “Produzimos um tipo de vidro que nunca havia sido fabricado. Alocamos nossos melhores cientistas e engenheiros ao projeto e simplesmente fizemos a coisa dar certo”, disse Weeks.

“Lembro-me até hoje da *PC Magazine* fazendo um teste de durabilidade da tela quando o telefone foi lançado, em julho de 2007”, afirmou Bob Borchers, na época encarregado do marketing do iPhone. “Colocaram o iPhone em um saco de moedas e sacudiram. Colocaram chaves no saco e sacudiram. Deixaram cair várias vezes no tapete. Depois, foram para a rua e deixaram cair três vezes no concreto. A tela sobreviveu a tudo aquilo. Todos nós rimos, olhamos uns para os outros e exclamamos: ‘Ah é, nós *com certeza* já sabíamos que seria assim.’”

* * *

Além de tudo isso, a obsessão de Jobs pelo sigilo significava que, apesar de estarem exaustos por trabalharem oitenta horas por semana, as poucas centenas de engenheiros e designers envolvidos no projeto não podiam conversar sobre aquilo com mais ninguém. Se a Apple descobrisse que você tinha falado sobre o assunto com um amigo em um bar, ou mesmo com seu cônjuge, você poderia ser demitido. Para que um gerente o convidasse a participar do projeto, você teria que assinar um contrato de confidencialidade na sala dele. Em seguida, depois que ele lhe revelasse qual era o projeto, você era obrigado a assinar outro documento confirmando que tinha de fato assinado o contrato de confidencialidade e que não revelaria nada a ninguém. “Penduramos uma placa

na porta da frente do prédio do iPhone que dizia ‘CLUBE DA LUTA’, uma referência à sua primeira regra: não se fala sobre o clube da luta”, explicou Forstall no seu depoimento ao tribunal. “Steve não queria contratar ninguém de fora da Apple para trabalhar no software, mas disse que eu poderia escolher quem eu quisesse na empresa”, afirmou Forstall.¹⁵ “Então eu chamava os candidatos à minha sala. Sentava-me com eles e dizia: ‘Você é um superastro aqui na Apple. O que quer que esteja fazendo agora vai fazer bem. Mas tenho outro projeto do qual gostaria que você participasse. Não posso lhe contar que projeto é esse. Só posso lhe dizer que você vai ter que abrir mão de inúmeras noites e fins de semana e que vai trabalhar mais do que jamais trabalhou na vida.’”

“Minha parte favorita”, disse um dos primeiros engenheiros do iPhone, “foi o que todos os fornecedores disseram no dia seguinte ao anúncio.” Empresas grandes como a Marvell Electronics, que produzia o decodificador de Wi-Fi, e a CSR, que fornecia o microchip transmissor de Bluetooth, não sabiam que estariam num novo telefone. Achavam que estariam no novo iPod. “Na verdade, tínhamos esquemas e projetos industriais falsos”, disse o engenheiro. Grignon afirmou que empregados da Apple chegaram até a se fazer passar por funcionários de outras empresas em viagens, em especial nas visitas à Cingular (e, mais tarde, à AT&T) no Texas. “Acontece que não queríamos que a recepcionista ou qualquer outra pessoa que estivesse por lá visse os crachás [pré-impressos] com o nome da Apple.”

Por outro lado, Jobs queria que um pequeno grupo dos altos engenheiros do projeto usasse os protótipos do iPhone como seus telefones permanentes. “Não era algo do tipo: ‘Use um iPhone e um Treo’”, disse Grignon. “Era ‘Use um iPhone e ponto’, porque era assim que encontrávamos os bugs. Se você não conseguir fazer uma ligação por causa de um bug, vai ter motivação de sobra para gritar com todo mundo para que o bug seja corrigido. Mas isso gerou situações constrangedoras, quando, por exemplo, a pessoa estava em um clube ou no aeroporto; era possível identificar os usuários de iPhone a um quilômetro de distância, pois eles tentavam ocultar o aparelho com os braços, como se estivessem fazendo algo misterioso. Estavam cheirando uma carreira de cocaína ou usando um iPhone?”

Uma das manifestações mais óbvias da obsessão de Jobs pelo sigilo foi o aumento das áreas proibidas no campus — lugares inacessíveis a quem não estava trabalhando no iPhone. “Cada prédio é dividido ao meio e tem um corredor que corta as duas partes com áreas comuns; depois de um fim de semana, eles simplesmente cercaram com portas as áreas comuns, de modo a impedir o acesso de quem não estivesse trabalhando no projeto, mesmo que a pessoa usasse frequentemente aquele espaço”, disse Grignon. “Steve adorava isso. Adorava as divisões. Só que a mensagem era um grande ‘foda-se’ para

quem não tinha acesso a essas áreas. Todos sabem quem são os astros em uma empresa, e, quando você começa a vê-los sendo lentamente levados da sua área e instalados em uma sala enorme por trás de portas de vidro que você está proibido de atravessar, a sensação é péssima.”

Nem mesmo as pessoas que participavam do projeto do iPhone podiam conversar entre si. Os engenheiros responsáveis pela eletrônica não tinham permissão para ver o software no qual ela rodaria. Quando precisavam de software para testar a parte eletrônica, recebiam um código proxy, não o código de verdade. Se você estivesse trabalhando no software, tinha que usar um simulador para testar o desempenho do hardware.

E ninguém de fora do círculo mais chegado de Jobs tinha permissão para entrar na ala do designer-chefe, Jony Ive, no primeiro andar do Edifício 2. A segurança em torno dos protótipos de Ive era tão rígida que os funcionários achavam que a leitora de crachás acionaria a segurança se você tentasse usar seu crachá e ele não fosse autorizado. “Era estranho, porque não dava para evitar passar por lá. Estava bem ali, no lobby, por trás de uma grande porta de metal. De vez em quando, você via a porta se abrir, olhava lá para dentro e via alguma coisa, mas não tentava fazer mais do que disso”, relatou um engenheiro cujo primeiro emprego ao sair da faculdade foi na equipe do iPhone. Forstall disse durante seu depoimento que alguns laboratórios exigiam que se apresentasse o crachá quatro vezes.

Os quatro meses que antecederam o dia do anúncio foram particularmente difíceis, disse Grignon. Nos corredores, não se sabia quem gritava mais alto. Exaustos após sessões de programação que duravam a noite inteira, alguns engenheiros desistiam, apenas para voltar ao trabalho dias depois, quando já haviam recuperado o sono perdido. A chefe de equipe de Forstall, Kim Vorath, bateu com tanta força a porta da sua sala que quebrou a maçaneta e ficou presa por dentro; seus colegas precisaram de mais de uma hora e alguns golpes bem dados com uma barra de alumínio para destrancá-la. “Estávamos todos lá, assistindo”, disse Grignon. “Era engraçado, em parte. Mas era também um daqueles momentos em que você se distancia um pouco e percebe que tudo aquilo era uma loucura.”

* * *

Para a surpresa de Grignon e de muitos outros na plateia, a demonstração do iPhone feita por Jobs no dia 9 de janeiro de 2007 foi impecável.¹⁶ Ele começou dizendo: “Esperei dois anos e meio por esse dia.” Em seguida, apresentou o público com uma série de casos que ilustravam por que os consumidores odiavam seus celulares. Depois, resolveu todos os seus problemas —

definitivamente. Quase todos ali já esperavam que Jobs anunciasse um telefone, mas mesmo assim ficaram impressionados.

Ele usou o iPhone para tocar música e assistir a um videoclipe a fim de exibir a tela incrível do aparelho. Fez uma ligação para mostrar a nova agenda de contatos e o correio de voz. Enviou um e-mail e uma mensagem de texto, demonstrando como era fácil digitar no teclado touchscreen. Rolou a tela por diversas fotos, indicando como era simples aumentar e diminuir o zoom das fotos com o uso do indicador e do polegar. Navegou pelo site da Amazon e do *New York Times* para mostrar que o navegador de internet do iPhone era tão bom quanto o do seu computador. Descobriu um Starbucks no Google Maps — e dali mesmo, do palco, ligou para lá — para provar que era impossível perder-se quando se tinha um iPhone na mão.

No final, Grignon não ficou apenas feliz; ficou bêbado. Havia levado um cantil com uísque para se acalmar. “Lá ficamos nós, na quinta fila, mais ou menos — engenheiros, gerentes, todos nós —, tomando tragos de uísque depois de cada segmento da demonstração. Éramos uns cinco ou seis e, após cada trecho da apresentação, a pessoa responsável por aquela parte bebia um gole. Quando chegou o fim da demonstração — que funcionou, assim como todo o restante —, acabamos com o que sobrou do uísque. Foi a melhor demonstração que já tínhamos visto na vida. E o resto do dia acabou sendo uma loucura para a equipe inteira do iPhone. Simplesmente passamos o resto do dia bebendo na cidade. Uma confusão só, mas foi ótimo.”

CAPÍTULO 2

O iPhone é bom. O Android será melhor

Apesar de toda sua fama e notoriedade, o Vale do Silício, como lugar, não é bem um ponto turístico. Não há nenhuma atração ou Calçada da Fama, como em Hollywood. Não há um endereço, como Wall Street, onde há 150 anos funciona a Bolsa de Nova York. É apenas um amontoado de prédios de escritórios espalhados a uns cinquenta quilômetros a sudeste do aeroporto de São Francisco até San Jose.

No entanto, existe *de fato* uma síntese visual da brilhante, dinâmica e bizarra *gestalt* do Vale do Silício.¹ Basta conhecer alguém no Google para vê-la. Localizado a um pouco mais de 56 quilômetros a sudeste de São Francisco, próximo à autoestrada 101 em Mountain View, o campus do Google em nada se assemelha às sedes de empresas do resto do mundo. A companhia, que começou em um quarto de dormitório da Universidade de Stanford em 1998, em quinze anos transformou-se em uma das empresas mais importantes e poderosas do mundo. Hoje o Google controla mais de 65 prédios em Mountain View, e é lá onde trabalha um terço de seus aproximadamente 55 mil funcionários. O novo porte não fez do Google uma empresa lenta nem maçante. Há sinais visuais da forma pouco convencional como ele encara seus problemas. Funcionários da empresa vão de um prédio a outro em bicicletas vermelhas, verdes e azuis e scooters. Uma réplica do esqueleto do tiranossauro rex chamado Stan, de cinco metros de altura, vigia o principal pátio ao ar livre, onde são feitas as refeições. A poucos metros dali há uma réplica da SpaceShipOne, primeira nave espacial privada tripulada, desenvolvida por Burt Rutan em 2004. Em muitos saguões, há pianos e poltronas massageadoras; em vários banheiros, há assentos de vasos aquecidos de fabricação japonesa — é uma experiência estranha, em um dia quente, quando a pessoa que foi ao banheiro antes de você se esquece de desligar o aquecimento. O Google usa tantos painéis solares para gerar energia elétrica que tem hoje uma das maiores instalações solares corporativas do mundo. Além disso, uma frota inteira de ônibus com Wi-Fi liga os estacionamentos da empresa a São Francisco, Berkeley/Oakland e San Jose. Os ônibus não só estimulam os funcionários a poupar gasolina, ao não usar o carro para ir trabalhar, como também permitem que o Google tenha acesso a uma população maior de possíveis funcionários. Em todo o campus, comida e bebida são de graça.

Parece um campus universitário, e a intenção é exatamente essa. O sucesso do Google baseia-se na qualidade dos engenheiros contratados, vindos das

universidades mais consagradas. Em vez de fazer com que sintam como se tivessem acabado de entrar para o corpo de fuzileiros navais — como outras empresas poderiam fazer —, o Google quer que eles continuem sentindo como se ainda estivessem na universidade, totalmente abertos à criatividade. O campus oferece piscina, academia, uma loja de conveniência, uma creche, um salão/barbearia e uma lavanderia para lavagem a seco. Quase todos os edifícios têm lavanderia. Em meados de 2004, um grupo de estagiários tentou morar no Google, em vez de procurar moradia. Dormiam nos sofás e levavam a vida dentro do Googleplex até serem informados de que estavam violando o código de segurança contra incêndio.

“Tomamos a decisão explícita de manter os prédios apinhados de gente”, disse-me na época Eric Schmidt, presidente executivo do Google e seu ex-CEO.² “Há uma determinada quantidade de ruído que estimula as pessoas a trabalharem, animando-as. Na verdade, o esquema é baseado no funcionamento dos cursos de pós-graduação em ciência da computação. Se você for a uma faculdade de pós-graduação, como o prédio da Stanford Computer Science, verá duas, três, até quatro pessoas em uma sala. O modelo é velho conhecido dos nossos programadores e nosso também, porque todos passamos por ele, por isso sabemos que é um ambiente altamente produtivo.”

Ao longo dos anos, essas mordomias e excentricidades foram tão imitadas por outras empresas que hoje é impossível explicar o Vale do Silício *sem* mencioná-las.³ A frota de ônibus que faz o transporte dos funcionários do Google está, sem sombra de dúvida, impulsionando toda uma reconfiguração dos padrões de vida profissional na Bay Area. Hoje, a maioria das empresas do Vale do Silício oferece ônibus semelhantes. A desvantagem de trabalhar no Vale do Silício quando se saía da faculdade era ter que morar em Mountain View, Palo Alto ou Sunnyvale. A vida urbana em São Francisco não compensava as mais de duas horas dirigindo para ir e voltar do trabalho. Os ônibus oferecidos pelo Google, todos equipados com Wi-Fi, não só tornam o traslado de ida e volta para o trabalho tolerável como também propiciam algumas das horas mais produtivas do dia. Hoje, há tantos funcionários da área de alta tecnologia morando em São Francisco que algumas das mais novas empresas de tecnologia resolveram fazer o mesmo. Há uma década, empresas como Zynga e Twitter estariam automaticamente localizadas no Vale do Silício. Quando abriram as portas, há mais de seis anos, estabeleceram-se em São Francisco. A Benchmark Capital, importante empresa de capital de risco, também abriu seu primeiro escritório na região.

Tudo isso fazia do Google um local de trabalho rigoroso, mas caótico. Especialmente nos idos de 2005, quando não raro havia dezenas de projetos de engenharia sendo tocados ao mesmo tempo — muitos deles com ambições conflitantes. Alguns eram tão sigilosos que apenas um grupo restrito de altos

executivos sabia de sua existência. O mais secreto e ambicioso deles era o do smartphone do Google — o projeto Android. Localizado em um canto do primeiro andar do Edifício 44 do Google, cercado pelo pessoal de propaganda da empresa, seus 48 engenheiros acreditavam estar no caminho certo para criar um dispositivo revolucionário que mudaria para sempre a indústria de telefonia móvel. Em janeiro de 2007, eles haviam trabalhado num esquema de 68 horas por semana ao longo de quinze meses — alguns, durante mais de dois anos — escrevendo e testando códigos, negociando licenças de software e viajando pelo mundo todo para encontrar as peças, os fornecedores e os fabricantes certos. Eles vinham trabalhando com protótipos havia seis meses e tinham planejado um lançamento até o fim do ano... até que Jobs subiu ao palco para anunciar o iPhone.

* * *

A reação de Chris DeSalvo ao iPhone foi imediata e visceral. “Como construtor, fiquei fascinado. Queria comprar um na mesma hora. Mas, como engenheiro do Google, pensei: ‘Agora vamos ter que recomeçar do zero.’”

Para grande parte do Vale do Silício — inclusive para a maioria do Google —, o lançamento do iPhone foi motivo de comemoração. Jobs tinha, mais uma vez, feito o impossível. Quatro anos antes, havia convencido uma indústria da música intransigente a deixá-lo disponibilizar o catálogo dela no iTunes por 99 centavos por música. Agora, havia convencido uma operadora de telefonia celular a permitir-lhe desenvolver um smartphone revolucionário. No entanto, para a equipe do Android no Google, o iPhone foi um soco no estômago. “De uma hora para a outra, ficamos... obsoletos”, declarou DeSalvo. “É uma daquelas coisas que ficam óbvias logo que a vemos.”

DeSalvo não era de entrar em pânico. Como muitos engenheiros veteranos no Vale do Silício, lacônico seria um adjetivo bastante apropriado para descrever sua personalidade. Um marujo experiente que acabara de voltar com a família de uma viagem de três semanas à Indonésia. Escrevia softwares havia duas décadas, primeiro para desenvolvedores de videogames, depois para a Apple e, em 2000, para uma start-up chamada Danger. Já tinha visto quase todo tipo de problema em desenvolvimento de software. Depois de ingressar no Google e entrar para a equipe do Android em Mountain View, no final de 2005, e de passar um ano escrevendo milhares de linhas de código acomodado dentro de um armário usado para guardar material de limpeza (ele gosta de escrever código em silêncio), havia se mudado para Chapel Hill, na Carolina do Norte, na semana anterior, para ajudar na integração da equipe em uma aquisição recente. Mas, quando assistiu à apresentação de Jobs, de um escritório decrépito no segundo andar de uma loja de camisetas, sabia que seu chefe, Andy Rubin, estaria

pensando o mesmo que ele. Havia trabalhado com Rubin durante a maior parte dos sete anos anteriores, quando DeSalvo fora engenheiro na Danger, primeira start-up de Rubin. Era a pessoa mais competitiva que DeSalvo conhecia. Rubin não estaria disposto a lançar um produto que, de uma hora para a outra, ficaria tão datado.

A quase mil quilômetros dali, em Las Vegas, a caminho de uma reunião com um dos diversos fabricantes de celulares e operadoras de telefonia móvel que chegavam à cidade para o Consumer Electronics Show, Rubin reagiu exatamente como DeSalvo havia previsto. Ficou tão impressionado com o anúncio de Jobs que, a caminho da reunião, pediu que o motorista parasse o carro para que pudesse terminar de assistir ao *webcast*. “Putz!”, disse a um dos colegas que estavam no mesmo carro. “Acho que não vamos mais produzir *aquele* telefone.”

O projeto no qual a equipe do Android vinha trabalhando, um telefone cujo codinome era Sooner, continha um software que, sem sombra de dúvida, era *mais* revolucionário do que o que acabara de ser anunciado com o iPhone. Além de ter um navegador completo de internet e de rodar todos os aplicativos para Web do Google — como ferramenta de busca, mapas e YouTube —, o software foi desenvolvido não apenas para rodar no Sooner, mas em qualquer smartphone, tablet ou outro aparelho portátil que viesse a ser concebido. Nunca precisaria ser acoplado a um laptop ou desktop. Permitiria a execução simultânea de vários aplicativos e poderia se conectar facilmente a uma loja on-line de outros aplicativos que o Google abastecesse e encorajasse. Por outro lado, o iPhone tinha que ser conectado regularmente ao iTunes, não rodava mais de um aplicativo ao mesmo tempo e, no início, não tinha planos de permitir qualquer coisa que se assemelhasse a uma loja de aplicativos.

Mas o Sooner era feio. Parecia um BlackBerry, com um teclado tradicional e uma tela pequena que não era sensível ao toque. Rubin e sua equipe, com parceiros da HTC e da T-Mobile, pensavam que os consumidores se importariam mais com a qualidade do software oferecido do que com sua aparência. Na época, esse era o senso comum. Telefones com design revolucionário raramente faziam sucesso. O Nokia N-Gage, que em 2003 tentou associar um console de videogame a um aparelho de telefone e e-mail, muitas vezes é mencionado como exemplo. A RIM havia se tornado um dos fabricantes de smartphone dominantes do planeta ao fazer da funcionalidade nada enfeitada do BlackBerry um de seus principais argumentos de venda: você tem um telefone, um teclado incrível, um e-mail seguro, tudo isso em um pacote indestrutível.

O iPhone, em contrapartida, não só tinha um visual bacana como também usava essa aparência para criar maneiras inteiramente novas de interagir com um telefone — maneiras que os engenheiros do Android consideravam impossíveis ou arriscadas demais. Graças ao teclado virtual e à substituição da maioria dos botões físicos por botões gerados por software em uma tela grande e

sensível ao toque, cada aplicação agora poderia ter seu próprio conjunto de controles. Os botões Play, Pause e Stop só apareciam se você estivesse ouvindo música ou assistindo a um vídeo. Quando ia digitar um endereço de internet no navegador, o teclado surgia, desaparecendo quando você pressionava Enter. Sem o teclado físico ocupando metade do aparelho, o iPhone tinha uma tela com o dobro do tamanho de praticamente todos os outros telefones do mercado. Tudo funcionava da mesma maneira, independentemente de o usuário segurar o aparelho na horizontal ou na vertical. A Apple havia instalado um acelerômetro que usava a gravidade para informar ao telefone como orientar a tela.

Havia também muita coisa errada com o primeiro iPhone. Rubin e a equipe do Android — assim como muitos outros — não acreditavam que os usuários se acostuariam a digitar em uma tela sem o feedback tátil de um teclado físico. Por isso o primeiro telefone com o sistema Android — o T-Mobile G¹, da HTC, lançado quase dois anos depois — tinha um teclado *slide-out*. Mas também era inegável para a equipe do Android que eles haviam subestimado Jobs. Ele no mínimo havia encontrado uma nova maneira de interagir com um gadget — com o dedo, e não com uma stylus ou com botões dedicados — e provavelmente muito mais. “Sabíamos que a Apple ia anunciar um telefone. Todo mundo sabia disso. Só não imaginávamos que seria tão bom”, afirmou Ethan Beard, um dos primeiros executivos de desenvolvimento de negócios do Android.

Em questão de semanas, a equipe do Android havia redefinido totalmente seus objetivos. O novo foco passou a ser um telefone com touchscreen, cujo codinome era Dream, que se encontrava nos estágios iniciais de desenvolvimento. Seu lançamento foi adiado em um ano, até o segundo semestre de 2008. Os engenheiros começaram a investigar tudo que o iPhone *não fazia* para diferenciar seu telefone quando o lançamento *de fato* ocorresse. Erick Tseng, na época gerente de projeto do Android, lembra-se de ter sentido, de uma hora para a outra, o nervosismo e o entusiasmo da iminência de uma apresentação pública. Tseng havia ingressado no Google no ano anterior, recém-saído da faculdade de administração de Stanford, depois que Eric Schmidt lhe vendeu pessoalmente a promessa do Android. “Nunca tive a sensação de que deveríamos jogar fora o que estávamos fazendo — que o iPhone significava fim de jogo. Mas o lançamento do iPhone definiu um novo padrão, e, independentemente do que decidíssemos lançar, nosso objetivo com certeza era superar esse padrão.”

* * *

Em muitos aspectos, o projeto do Android é o reflexo perfeito da cultura simplória e caótica do Google. A maioria das empresas desencoraja ideias

bizarras em favor das que sejam factíveis. No Google, principalmente naquela época, vigorava justamente o contrário. A maneira mais fácil de conhecer o lado ruim de Larry Page, cofundador da empresa e seu atual CEO, era não pensar grande o suficiente e atravancar uma conversa perguntando quanto dinheiro uma ideia renderia.⁴ Nos idos de 2006, em um caso que ficou famoso, Page elogiou Sheryl Sandberg por cometer um erro que custou ao Google milhões de dólares. Na época, Sandberg era a vice-presidente do Google encarregada do sistema de anúncios automatizados da empresa, não a diretora de operações do Facebook “Nossa, estou péssima por causa disso”, disse Sandberg a Page, segundo a revista *Fortune*. Entretanto, em vez de repreendê-la pelo erro cometido, Page disse: “Que bom que você cometeu esse erro, porque prefiro administrar uma empresa na qual fazemos tudo rápido demais e coisas demais, e não uma empresa que é exageradamente cautelosa e faz muito pouco. Se não cometemos esses erros, não estamos assumindo riscos suficientes.”

Em 2005, o setor de telefonia celular era um exemplo perfeito de um problema cabeludo do tamanho do Google. A indústria de software para telefones móveis era uma das mais disfuncionais de toda a tecnologia. Não havia largura de banda sem fio suficiente para que os usuários navegassem na internet pelo telefone sem se sentirem frustrados. Os aparelhos só tinham capacidade para rodar os softwares mais rudimentares. Contudo, o maior problema, como Jobs havia aprendido, era o domínio do setor por um oligopólio: poucas empresas, além das operadoras de telefonia móvel e dos fabricantes de celulares, desenvolviam softwares para telefone, e os que existiam eram péssimos. A largura de banda sem fio aumentaria e os componentes para celular evoluiriam, mas na época parecia que as operadoras de telefonia móvel e os fabricantes de telefones controlariam tudo. “Havíamos feito um acordo com a Vodafone [a grande operadora de telefonia europeia] para tentar colocar o buscador Google nos telefones deles”, disse um alto executivo do Google que preferiu manter o anonimato. “Mas eles nos ofereceram um tipo de busca no qual poderíamos apresentar alguns resultados, mas eles controlariam a maior parte, e nossos resultados apareceriam no final de toda consulta. Eles não tinham um bom navegador de internet. Os *ringtones* [que a Vodafone estava vendendo] às vezes tinham prioridade nos resultados das buscas. Todas as operadoras estavam fazendo isso. Acreditavam-se capazes de fornecer todos os serviços dentro de uma plataforma fechada [como a AOL havia feito na década de 1990] e achavam que esse controle era o melhor jeito de ganhar dinheiro.”

A razão pela qual poucos desenvolvedores criavam softwares para telefones móveis era que, sempre que tentavam, perdiam dinheiro. Não havia padrão no setor. Praticamente todo telefone tinha um software e um conjunto de aplicativos próprios, o que significa que um software desenvolvido para um telefone Samsung muitas vezes não rodava em um Motorola, cujos softwares também

não rodavam em um Nokia. As plataformas de software eram incompatíveis mesmo dentro de uma mesma empresa. Por exemplo, havia diversas versões diferentes do Symbian. Em suma: a indústria de telefonia móvel via as empresas desenvolvedoras como “um ralo de dinheiro”. A maioria as evitava. O negócio mais lucrativo não era escrever aplicativos para celulares. Era ter uma empresa de testes que garantisse que seus aplicativos funcionariam em todos os aparelhos do mercado. Larry Page nunca se furtou a falar sobre como ele e o próprio Google se sentiam frustrados na época.⁵ “Tinhamos um armário cheio, com mais de cem telefones [desenvolvíamos aplicativos], e estávamos desenvolvendo nosso software basicamente para um aparelho de cada vez”, disse no relatório aos acionistas de 2012. Em várias observações ao longo dos anos, ele descreveu a experiência como “terrível” e “incrivelmente dolorosa”.

Mas Page e os outros executivos do Google sabiam que alguém acabaria desvendando o negócio da telefonia móvel e estavam particularmente preocupados com a possibilidade de que essa empresa fosse a Microsoft. Na época, a Microsoft ainda era a empresa de tecnologia mais rica e poderosa do mundo, e finalmente estava conseguindo impulsionar seus telefones móveis e o software Windows CE. Os smartphones com Windows CE ainda eram um nicho de mercado, mas se houvesse uma migração em massa dos consumidores para a plataforma, como houve mais tarde com o iPhone, o negócio inteiro do Google estaria em perigo.

Não era exagero.⁶ Na época, a Microsoft e o Google travavam uma batalha pelo domínio das ferramentas de busca e pela liderança do mundo da tecnologia. Depois de duas décadas sendo a empresa que os maiores talentos de engenharia escolheriam para trabalhar, a Microsoft estava perdendo muitas dessas batalhas para o Google. Bill Gates, presidente da companhia, e Steve Ballmer, o CEO, tinham deixado claro que levavam o desafio do Google para o lado pessoal. Gates parecia particularmente afetado por ele. Em mais de uma ocasião, zombou das roupas usadas por Page e pelo cofundador do Google, Sergey Brin. Disse que a popularidade da ferramenta de busca deles era “um modismo passageiro”. Tudo isso para em seguida elogiá-los, afirmando que, de todos os seus concorrentes ao longo dos anos, o Google era a empresa que mais se assemelhava à Microsoft.

Os executivos do Google estavam convencidos de que, se o Windows nos dispositivos móveis fizesse sucesso, a Microsoft interferiria no acesso dos usuários às buscas no Google nesses aparelhos em favor de sua própria ferramenta de busca. A bem-sucedida ação antitruste do governo contra a Microsoft na década de 1990 fazia com que a empresa tivesse dificuldade de usar seu monopólio no mercado de desktops e laptops para intimidar os concorrentes. Ela não poderia, por exemplo, fazer da sua ferramenta de busca o mecanismo default no Windows sem dar aos usuários a opção entre o seu buscador e o do Google, do

Yahoo! e de outros. Nos smartphones, entretanto, poucas regras restringiam a ferocidade da concorrência exercida pela Microsoft — sobre eles a empresa não tinha monopólio. O Google preocupava-se com uma questão: se a Microsoft dificultasse demais o uso do buscador Google em seus dispositivos móveis e facilitasse o do buscador da Microsoft, muitos usuários mudariam de ferramenta de busca. Foi assim que, na década de 1990, a Microsoft eliminou o Netscape com o Internet Explorer. Se os usuários parassem de usar a ferramenta de busca do Google e começassem a usar a dos concorrentes, como a da Microsoft, o negócio do Google não demoraria a desandar. O Google ganhava dinheiro com os anúncios que apareciam ao lado dos resultados das pesquisas. “Hoje é difícil estabelecer uma associação com isso [o medo da Microsoft], mas na época estávamos muito preocupados com a possibilidade de a estratégia para a área móvel da Microsoft dar certo”, disse Schmidt em 2012 durante seu depoimento no caso envolvendo direitos autorais Oracle *versus* Google.⁷

Todos esses medos e frustrações eram primordiais para Page quando ele concordou em se encontrar com Rubin no início de 2005, na sala de reunião do primeiro andar do Edifício 43 do Google.⁸ Na época, a sala de Page ficava no segundo andar, com vista para o pátio principal do Google. Ele e Brin dividiam a sala, o que só mudou quando Page tornou-se CEO, em 2011. O espaço mais parecia o quarto de dois estudantes de engenharia no dormitório da faculdade do que qualquer outra coisa que se esperasse encontrar em uma grande corporação. Era preciso se esforçar para ver as duas mesas de trabalho e os computadores porque a sala estava lotada de suas mais recentes paixões em gadgets eletrônicos — em geral, câmeras para Page e aviões e carros com controle remoto para Brin, além de seu equipamento de hóquei sobre patins. Quando Brin e Page não estavam lá, a sala normalmente ficava cheia de outros programadores, que tinham toda liberdade para ocupar o lugar. Rubin havia procurado Page porque iniciara o projeto do Android no ano anterior e tinha software suficiente escrito para mostrar a clientes em potencial, como as operadoras de telefonia. Ele acreditava que algum tipo de sinal do Google — como um e-mail de Page dizendo que o Android estava fazendo um trabalho interessante — o ajudaria a levantar capital para seguir em frente e conferiria certo vigor ao seu argumento de venda.

* * *

Poucas são as pessoas que simplesmente enviam um e-mail a Larry Page e conseguem agendar uma reunião, mas naquele tempo Rubin era uma delas. Três anos antes, quando o Google ainda lutava para angariar usuários, atenção e receita, Rubin fizera do Google o mecanismo de busca default do T-Mobile

Sidekick, aparelho que ele projetara e desenvolvera quando administrava a Danger. Page se lembrou do gesto não apenas porque o Google naquela época precisava desesperadamente de tráfego de busca, mas também porque acreditava que o Sidekick era um dos dispositivos móveis mais bem desenvolvidos que já tinha visto.

O Sidekick tinha uma aparência peculiar — era do formato de um sabonete, com uma tela no meio. Para usá-lo, era necessário empurrar a tela para cima, fazendo-a girar 180 graus, e digitar em um teclado que ficava na parte de baixo. Sua aparência pouco convencional e o orçamento de marketing inexistente impediram que ele se tornasse um produto de sucesso. Mas era cultuado por dois grupos: alunos do ensino médio e universitários bem informados e engenheiros do Vale do Silício. Os estudantes gostavam do fato de ele ser o primeiro dispositivo móvel a incorporar um software de mensagens instantâneas. Já os engenheiros como Page o adoravam por ser o primeiro dispositivo móvel a permitir que os usuários navegassem na internet exatamente como faziam no computador do escritório. O BlackBerry transformara o e-mail móvel em ciência, e todos no Google tinham um. No entanto, seus navegadores de internet, bem como os de outros dispositivos móveis, eram horríveis. Para lidar com a largura de banda menor da época, os navegadores eram projetados para mostrar apenas a estrutura básica do conteúdo de uma página da Web — em geral, apenas texto. Entretanto, isso também tornava a experiência de navegar praticamente inútil para as empresas. Uma das coisas que não funcionavam nesses navegadores capengas eram os anúncios do Google. Não dava para clicar neles. Logo Page e Brin estavam andando para cima e para baixo com Sidekicks, encantando amigos e colegas com um aparelho móvel que praticamente substituíam seus laptops.

De acordo com a *Wired*, quando Page, atrasado como sempre, chegou para a reunião, Rubin correu para o quadro branco e começou seu discurso: o futuro da tecnologia estava em telefones com recursos de computador, não em laptops ou desktops. Era um mercado enorme, disse Rubin. Mais de setecentos milhões de celulares eram vendidos anualmente no mundo inteiro, comparados a duzentos milhões de computadores, e essa diferença estava aumentando. No entanto, o negócio de telefonia ainda estava na idade das trevas. O Android seria a solução para o problema, convencendo operadoras de telefonia móvel e fabricantes de celulares de que não precisavam gastar dinheiro desenvolvendo softwares patenteados próprios. Os consumidores frustrados correriam para telefones que funcionassem melhor. Os desenvolvedores de software, por sua vez, correriam para escrever softwares destinados a uma plataforma com demanda tão alta. Surgiria um ecossistema de software que se autorreforçaria.

Page ouviu, pensativo.⁹ Olhou o protótipo que Rubin levava consigo. Mas, antes mesmo do início da reunião, praticamente já havia decidido o que faria: E se o Google comprasse a Android?, perguntou. Mais tarde, relatou a Steven Levy,

autor de *Google — a biografia*: “Tínhamos uma visão [do que deveria ser o futuro do celular], aí chegou o Andy e na mesma hora pensamos: ‘É, acho que deveríamos mesmo fazer isso. É ele o cara.’” O Google comprou a Android por cerca de 50 milhões de dólares, mais incentivos, e, em julho de 2005, Rubin e os outros sete cofundadores da Android estavam compartilhando sua visão de mundo com o restante da equipe gerencial do Google.

* * *

Rubin ficou surpreso e empolgado com a decisão do Google de comprar sua empresa. “Na Danger, tínhamos um excelente produto de nicho [o Sidekick], que todos adoravam. Mas eu queria ir além do nicho e fazer um produto para o mercado de massa”, disse. E nenhuma empresa era mais voltada para o mercado de massa do que o Google. Ao refletir sobre esse tempo, ele gosta de contar uma história de antes e depois sobre a apresentação que fez para a fabricante de telefones Samsung, em Seul:

Entro na sala do conselho com minha equipe inteira — eu e mais seis pessoas. Em seguida, chegam vinte executivos e ficam de pé, do outro lado da mesa. Estávamos sentados, porque na época eu não estava familiarizado com a cultura asiática e esse tipo de coisa. O CEO deles entra na sala. Todos só se sentam depois que ele o faz, como se estivéssemos num tribunal militar. Começo a falar. Exponho a visão do Android, como se eles fossem investidores de risco. No final, já estou sem fôlego, depois de ter apresentado tudo... e, do outro lado, nada, apenas silêncio. Um silêncio total. Começo então a ouvir sussurros em outro idioma, e um dos assistentes do CEO, após cochichar alguma coisa com ele, pergunta: “Você está sonhando?” Depois de eu lhes ter apresentado minha visão, eles chegam e perguntam: “Você e que exército vão criar isso? Vocês são sete. Está maluco?” Foi basicamente o que disseram. Riram da minha cara. Isso aconteceu duas semanas antes de o Google comprar a nossa empresa. No dia seguinte [ao anúncio da aquisição], um dos assistentes do CEO, muito nervoso, me liga e diz: “Precisamos marcar uma reunião imediatamente para discutir a proposta muito, muito interessante que você nos fez [quando estive em Seul].”

Por causa do Google, Rubin não teve mais que se preocupar com a falta de dinheiro e com a possibilidade de potenciais fornecedores e clientes não retornarem suas ligações. Passada a euforia da aquisição, porém, ficou claro

que, mesmo para o Google, tornar o Android realidade seria uma das coisas mais difíceis que Rubin havia feito na vida. A princípio, o Google em si foi um desafio para ele e sua equipe. Não havia um organograma definido, como as outras empresas faziam. Todos os funcionários pareciam ter acabado de sair da faculdade. E a cultura do Google, com sua famosa santimônia “Não seja mau” e “Isso não é típico do Google”, era muito estranha para alguém como ele, que já estava no mercado havia vinte anos. Ele não podia nem ir de carro para o trabalho, porque o seu era luxuoso demais para o estacionamento do Google. Àquela altura, a empresa estava repleta de milionários que haviam enriquecido com sua abertura de capital, em 2004. Contudo, na tentativa de preservar a marca Google como uma empresa revolucionária com um produto revolucionário — a anti-Microsoft —, todos os carros que fossem mais luxuosos do que um BMW Série 3 estavam proibidos. Durante esse período, Brin e Page — que hoje têm um patrimônio de mais de 5 bilhões de dólares cada — dirigiam um Prius para ir ao trabalho. Isso significava que Rubin não podia usar sua Ferrari.

Rubin também teve que se acostumar a não ser mais o chefe. Ele administrava a divisão Android do Google, mas mesmo no final de 2005 esta contava com apenas umas dez pessoas em uma corporação cujo número de funcionários chegava a 5.700. Entretanto, o Google com certeza não tratou a Android como uma de suas muitas outras pequenas aquisições. Nesses casos, os fundadores raramente permaneciam na empresa, não demorando a descobrir que trabalhar no Google era na verdade frustrante. O Google muitas vezes adquiria empresas apenas para testar uma nova tecnologia ou contratar engenheiros talentosos, mas sem um plano de ação claro. Page não queria que Rubin se frustrasse assim, por isso incumbiu executivos como Alan Eustace — que ajudou Page a negociar a aquisição da Android — de fazer com que Rubin sentisse que tinha acesso às pessoas e aos recursos que julgasse necessários. O Google logo abriu a carteira, colocando à disposição de Rubin 10 milhões de dólares para ajudar a comprar as licenças de software necessárias — Schmidt ajudou na negociação de algumas delas. Para garantir o sigilo do projeto, a equipe do Android tinha permissão para manter seu código de software separado do resto do Google, inacessível a qualquer um que não tivesse permissão explícita de Rubin. Page deu a ele o raro privilégio de poder contratar uma equipe própria, em vez de passar pelo famoso processo de contratação da empresa, que era longo e rigoroso.

No entanto, nem toda essa atenção o impediu de ter que lidar com a política excêntrica do Google. Para começo de conversa, durante um tempo não ficou claro para ele quem de fato mandava na empresa. Eric Schmidt era o CEO, desempenhando a função fundamental de ajudar o Google a lidar com o hiper crescimento da empresa na época. Era também o rosto da companhia,

função que desempenhava bem e na qual Page e Brin estavam muito menos interessados. Ele já tinha sido CEO antes — na Novell — e, antes disso, fora executivo da Sun Microsystems por catorze anos. Mas Schmidt, que ingressou no Google em 2001, não fundou a empresa ao lado de Page e Brin, o que tornava sua verdadeira função um pouco mais obscura.

Oficialmente, os três administravam o Google como um triunvirato, mas os funcionários da empresa questionavam qual seria a verdadeira extensão do poder de Schmidt — se Brin e Page davam as cartas e Schmidt desempenhava uma função basicamente cerimonial, proporcionando “supervisão adulta”, no jargão do Vale do Silício.¹⁰ Schmidt não ajudou a esclarecer a confusão ao descrever sua função como um diretor de operações faria, não um CEO. Em uma entrevista concedida a mim em 2004, ele declarou:

Minha principal responsabilidade é garantir que os trens cheguem na hora certa, por isso tento fazer com que as reuniões aconteçam, tento assegurar que todas as funções de uma empresa adequadamente administrada existam e que as pessoas prestem atenção. Larry e Sergey estão à frente da estratégia de alto nível e de grande parte da estratégia de tecnologia. Contribuo organizando o processo estratégico, mas, na verdade, a estratégia é deles, e a estratégia de tecnologia também. E quando nós discordamos em alguma coisa... sentamos para conversar e alguém acaba cedendo. Alguns meses mais tarde, um dos três dirá: “É verdade, talvez o cara estivesse com a razão.” Ou seja, há um respeito saudável entre nós, e isso é maravilhoso. Somos melhores amigos e ótimos colegas de trabalho.

Rubin também comentou que tinha a impressão de que Page e Schmidt não estavam totalmente de acordo quanto ao que o Android deveria ser. Schmidt queria que o Android fosse apenas um software e, durante um tempo, perguntou-se se não deveria ser um mero software de baixo nível, sem gráficos ou animações. Esta era a visão original de Rubin: dar aos fabricantes de telefone e às operadoras de telefonia móvel um código que rodasse da mesma maneira em todos os aparelhos e aplicativos, mas que lhes permitisse definir aspectos como a aparência da tela inicial e os tipos de floreios gráficos que cada telefone teria. Page, no entanto, estava mais interessado na ideia de o Google desenvolver um telefone. “Lembro-me de ter conversado com Andy a respeito”, disse-me um executivo do Android. “Ele comentou que sempre fez questão de não demonstrar um recurso do Android para Page sem um protótipo do hardware real no qual o sistema rodaria.”

Havia também as questões legais.¹¹ O sistema Android era composto

basicamente de software de código aberto, o que significava que não era de propriedade de ninguém e que qualquer um poderia fazer as modificações desejadas. Mas havia partes que não eram código aberto, e o Google negociou, por dezenas de milhões de dólares, licenças para poder usá-las. Rubin esperava que grande parte do código licenciado viesse da Sun Microsystems, fabricante do Java. A Sun investira dez anos no desenvolvimento do Java como alternativa ao Microsoft Windows. Em geral, distribuía o software gratuitamente, com a condição de que o usuário não fizesse grandes modificações. Rubin o usou como sistema operacional do Sidekick e, na época, ele era uma linguagem muito usada pelos engenheiros recém-saídos das universidades mais importantes. Mas a equipe do Android queria fazer mais modificações no Java do que a Sun permitiria. Esta foi irredutível nesse ponto. Chegou-se a discutir pagamentos da ordem de 35 milhões de dólares. Isso gerou dois problemas para Rubin: sem o código Java, ele teve que dedicar meses a mais ao desenvolvimento de uma solução. Segundo, isso enfureceu a Sun, que achava que o Google copiara partes do Java para desenvolver essa solução. A disputa acabou virando o foco de um confuso processo judicial, julgado em 2012. O Google não foi responsabilizado legalmente, mas a Sun, hoje de propriedade da Oracle, está recorrendo da decisão.

Por fim, Rubin tinha diante de si a enorme tarefa de simplesmente fazer o que havia prometido: desenvolver um sistema operacional para celular que as operadoras e os fabricantes quisessem usar e para o qual outros desenvolvedores de software, além do Google, quisessem escrever programas. Havia precedentes para tal: foi exatamente o que Bill Gates fez para transformar a indústria de computadores pessoais e tornar-se o homem mais rico do mundo. Hoje, ao comprarmos um PC, partimos do pressuposto de que ele rodará o Microsoft Windows ou o Apple OS X, e que terá um processador Intel rodando em um determinado tipo de placa de circuito, que se conecta com qualquer impressora, mouse, teclado, monitor e praticamente qualquer outro aparelho eletrônico no mercado. Na década de 1980, porém, o setor de PC era como o de telefonia móvel de 2005. O negócio de aplicativos para PC só decolou depois que Gates apareceu e usou o MS-DOS e o Windows para criar uma plataforma na qual os desenvolvedores poderiam escrever seus programas. “Lembro-me de ter dito a Andy na época: ‘Isso vai ser muito, muito difícil mesmo. Não quero desanimá-lo, mas acho que as chances são mínimas’”, disse Alan Eustace, então responsável pela engenharia do Google e chefe de Rubin. “Depois, eu e ele rimos disso, porque ele acreditava mesmo no projeto. Não que eu fosse cético. Apoiei o projeto o tempo todo. Só que nós dois sabíamos que seria difícil.”

Alguns dos problemas no desenvolvimento do Android eram semelhantes aos que tinham sido enfrentados pela Apple. Poucas pessoas tinham inserido um sistema operacional tão sofisticado quanto o Android em uma memória de

telefone. Além disso, todos os testes tiveram que ser realizados em simuladores, já que os processadores e as telas que Rubin queria usar no telefone Dream só seriam fabricados dali a um ano. Mas o Google estava em uma posição ainda mais desvantajosa para assumir tais desafios. Na Apple, o iPhone quase havia subjugado a empresa, mas pelo menos a Apple estava acostumada a desenvolver coisas que os consumidores queriam comprar. O Google não tinha essa experiência. Ele ganhava dinheiro vendendo anúncios. Tudo o mais que empresa desenvolvia — softwares para a internet — era distribuído de graça. E não tinha uma divisão de design industrial sofisticada comparável à da Apple. Na verdade, a ideia de um produto acabado era um pecado para o pessoal do Google. Para eles, a beleza de se desenvolver um software para Web estava no fato de ele *nunca* estar pronto. Quando um recurso estava praticamente pronto, o Google o lançava e, com o passar do tempo, com base no uso pelos consumidores, aperfeiçoava-o com atualizações em seus servidores.

O Google também via o marketing com uma espécie de desdém que só os engenheiros poderiam ter. Se um produto era bom, o boca a boca na internet faria com que as pessoas o usassem. Se não fosse bom, as pessoas não o usariam. A ideia de que o Google poderia vender algo além de um telefone bacana, mas também a sensação imprecisa de satisfação e autoconfiança — a maneira pela qual Jobs vendia os dispositivos da Apple — parecia tola. Essa linha de raciocínio estava profundamente enraizada no DNA do Google como empresa.¹² Nos seus primórdios, os executivos do Google haviam contratado o famoso consultor Sergio Zyman — ex-diretor de marketing da Coca-Cola — para elaborar um plano que deixasse o mundo empolgado com a nova empresa. Depois de Zyman passar meses trabalhando no desenvolvimento de um plano, os fundadores da empresa rejeitaram todo o conceito de marketing e não renovaram seu contrato. Eles achavam — acertadamente — que a ferramenta de busca Google poderia se vender sozinha. Até 2001, não havia no Google o cargo de diretor de marketing.

* * *

Rubin e a equipe do Android acreditavam poder compensar essas deficiências associando-se a operadoras de telefonia móvel e fabricantes de telefones. Afinal, era esse o objetivo do Android: todos fariam o que sabiam fazer de melhor. O Google desenvolveria o software, os fabricantes produziram telefones e as operadoras ofereceriam largura de banda e cuidariam do marketing e das vendas. A HTC e a T-Mobile estavam comprometidas com o projeto, haviam ajudado Rubin a desenvolver o Sidekick quando ele estava na Danger.

O problema de Rubin era que a T-Mobile não era uma operadora grande o

bastante nos Estados Unidos para colocar o Android em um número suficiente de telefones, e as outras duas grandes operadoras americanas, a AT&T e a Verizon, estavam profundamente desconfiadas de qualquer pessoa do Google interessada em fazer um acordo comercial. Apesar de toda a promessa do Android e da capacidade de Rubin de vendê-la, no final de 2006 o restante do Google estava começando a assustar as pessoas, em especial as empresas de telecomunicações. O Google claramente havia criado uma forma nova e muito lucrativa de propaganda e estava gerando lucros e dinheiro numa velocidade impressionante.¹³ Em 2003, parecia ser uma start-up amigável e destemida. No final de 2006, era um colosso, com quase onze mil funcionários, 3 bilhões de dólares em lucros e mais de 60% de participação no mercado de anúncios em ferramentas de busca. Será que o Google em breve substituiria a Microsoft como o monopólio grande e malvado no mundo da tecnologia?, alguns começaram a se perguntar.

Executivos de empresas como a Verizon tinham sofrido a agressividade da Microsoft em primeira mão na década de 1990, quando Gates começou a tentar disseminar seu monopólio sobre computadores desktop em indústrias adjacentes.¹⁴ Convencida de que o Windows em breve se tornaria o ponto central para a convergência dos nossos computadores e televisores, a Microsoft investiu 1 bilhão de dólares na Comcast, 5 bilhões na AT&T e outros 500 milhões em empresas de TV a cabo e telefonia menores. As operadoras temiam que Gates não estivesse interessado apenas em acelerar a adoção da internet de banda larga e em instalar o software Windows em cada decodificador a cabo. Acreditavam que sua verdadeira intenção era tornar as empresas de telefonia irrelevantes.

O Google, porém, deixou a indústria de telecomunicações de cabelos *ainda mais* em pé. Durante anos, Schmidt, Page e Brin tiveram uma equipe de engenheiros que não faziam nada além de testar maneiras de burlar essa indústria. À medida que o Google foi se tornando rapidamente a empresa mais poderosa da internet, com poder suficiente para controlar o negócio de publicidade nas ferramentas de busca e investir 1,65 bilhão de dólares na aquisição do YouTube em 2006, as empresas de telecomunicações temiam que o Google em breve anunciasse que se tornaria uma operadora móvel. Ainda no primeiro semestre de 2007, quando o Google anunciou a aquisição da DoubleClick, firma de publicidade on-line, tais preocupações haviam se instalado entre os altos executivos do mundo inteiro, bem como nos corredores dos órgãos reguladores antitruste em Washington e na União Europeia. “A visão que o Google tem do Android é a mesma que a Microsoft tinha de ser dona do sistema operacional de todos os PCs”, um monopólio de plataforma, disse Ivan Seidenberg, ex-CEO da Verizon, ao escritor Ken Auletta.¹⁵ “Caras como eu

querem garantir a distribuição de plataformas e dispositivos. Se é do interesse do Google nos desintermediar? Claro que sim.”

* * *

Quando Rubin e a equipe do Android se recuperaram do choque inicial ao verem o quanto o iPhone era bom, certo drama começou a envolver o que precisava ser feito.

Rubin é, em essência, um CEO de start-ups — messianicamente convencido de que o caminho escolhido por ele é o melhor, não importa se as pessoas e as circunstâncias estão de acordo ou não. E estava acostumado a contratarempos. O iPhone era bom, mas o que ele estava fazendo seria diferente — e melhor. Seria tecnicamente superior ao iPhone, e sua distribuição seria mais abrangente. Rubin acreditava que todos os engenheiros de software nas operadoras móveis e nos fabricantes de telefones adicionavam 20% ao custo do telefone.¹⁶ Com o Android, eles não precisariam dessa infraestrutura e poderiam vender os aparelhos por um valor menor. E o iPhone ajudaria a fazer o Google focar sua atenção no projeto do Android. Quando o iPhone foi anunciado, a equipe de Rubin era composta de cerca de cinquenta pessoas. Dois anos mais tarde, seriam cem.

Em retrospecto, o fato de o iPhone ter chegado ao mercado antes dos primeiros telefones com Android na verdade foi *bom*, na opinião de alguns no Google. A Apple investiu dezenas de milhões de dólares educando os consumidores para usar esses novos dispositivos com touchscreen. Dois anos mais tarde, quando os telefones Android chegaram ao mercado, o iPhone havia se tornado muito popular. Isso significava que as operadoras que não tinham o iPhone — na época, todas menos a AT&T — buscavam uma alternativa. Não era um problema que pudesse ser resolvido depressa. O contrato da AT&T com a Apple lhe dava direitos exclusivos nos Estados Unidos por quatro anos. “Eles [as operadoras de telefonia móvel e os fabricantes de telefones] viram que algo estava prestes a acontecer e isso definitivamente ajudou o Android. Ajudou porque fez as pessoas começarem a notar o Android e a levá-lo a sério”, disse Eustace.

Para Rubin e a equipe do Android, a questão mais complicada gerada pelo anúncio do iPhone foi o envolvimento da sua própria empresa com o projeto da Apple. O Google, como eles ficaram sabendo, era parceiro da Apple no empreendimento. Embora tivessem apoiado o Android durante dois anos, os altos executivos do Google também haviam designado outra equipe para trabalhar em segredo com a Apple a fim de colocar o buscador Google, o Google Maps e o YouTube no novo dispositivo de Jobs. De fato, durante o anúncio, Jobs destacara a

inclusão do software Google como um dos atrativos do iPhone. Disse que o iPhone era a “primeira internet de bolso” e que “não podemos pensar em internet sem pensar em Google”.¹⁷ Eric Schmidt, CEO do Google, se juntara a Jobs durante o anúncio para enfatizar a força de sua parceria. “Steve, meus parabéns. Esse produto será um sucesso”, disse ele durante sua fala de três minutos.

A equipe do Android sabia que Schmidt fazia parte do conselho de administração da Apple. O que não sabia era quão próximas as empresas haviam se tornado. Enquanto a equipe desenvolvia o Android, um punhado de engenheiros em outro prédio, não muito longe dali, praticamente se tornara uma operação satélite da Apple, com mais conhecimento sobre o projeto do iPhone do que todos na Apple, com exceção de algumas dezenas de funcionários. Na Apple, Jobs isolava e controlava com mão de ferro o acesso às várias partes do projeto do iPhone. No Google, alguns membros da equipe que desenvolvia o Google Maps, o buscador e o YouTube para o iPhone já tinham visto quase tudo — os microchips que a Apple estava usando, a tela sensível ao toque, o software. Alguns até haviam visto os protótipos mais recentes e usado o telefone antes do anúncio. “A Apple estava de olho particularmente no Google Maps”, disse um dos engenheiros. “Steve, eu acho, gostava do produto e queria que fosse integrado ao iPhone. Por isso, sabíamos que o iPhone estava para ser lançado.”

Ter duas equipes de produtos aparentemente em concorrência uma com a outra não era novidade no Google. Muitas das melhores criações da companhia, como o Google Notícias e o Gmail, nasceram dessa filosofia. Mas os engenheiros da equipe do Android haviam passado a acreditar que talvez fossem diferentes. O cofundador Larry Page era seu protetor. Eles tinham privilégios e mordomias que poucas equipes de seu tamanho no Google possuíam. E acreditavam ter motivos para tal. A questão, para eles, não era apenas o fato de Rubin ter fundado a Android ou desenvolvido o Sidekick, mas sim ele provavelmente saber mais sobre o negócio de telefonia móvel do que qualquer um no Google, talvez até em todo o Vale do Silício.

Com 44 anos na época, ele vinha desenvolvendo produtos móveis de vanguarda no Vale do Silício desde o início da década de 1990. Essa era sua vocação e sua diversão. Sua casa é descrita como algo semelhante ao laboratório no porão de Tony Stark em *Homem de Ferro*: um espaço repleto de braços robóticos, tudo que havia de mais recente em computadores e eletrônicos, além de protótipos de vários projetos. Como muitos outros gênios da eletrônica do Vale do Silício, ele tinha o mesmo grau de respeito que Tony Stark nutria pela autoridade.

Na Apple, no final da década de 1980, ele se meteu em encrenca por reprogramar o sistema telefônico da empresa para fazer parecer que John Sculley, o CEO, estava deixando aos seus colegas mensagens sobre a concessão

de opções de compra de ações — de acordo com o perfil de 2007 de John Markoff no *New York Times*.¹⁸ Na General Magic, uma subsidiária da Apple que desenvolveu alguns dos primeiros softwares para computadores portáteis, ele e alguns colegas construíram loft's sobre seus cubículos para poder trabalhar com mais eficiência durante 24 horas por dia. Depois que a Microsoft adquiriu a próxima companhia que o empregaria, a WebTV, em meados da década de 1990, ele equipou um robô móvel com uma *webcam* e um microfone e o colocou para vagar pela empresa, sem contar a ninguém que estava conectado à internet. As imagens e sons gravados pelo robô foram transmitidos ao mundo inteiro até que a segurança da Microsoft, que não achou graça nenhuma daquilo, descobriu e tirou o robô de circulação. O nome Danger, dado à empresa que fabricou o Sidekick, era uma homenagem ao robô do programa de TV *Perdidos no espaço*, da década de 1960, que repetia a palavra “danger” [perigo] sempre que sentia a aproximação do perigo.

Essa lealdade a Rubin fez com que todos da equipe ficassem preocupados com o conflito de interesses do Google. Por que deveriam continuar trabalhando no Android? A Apple agora estava nitidamente anos-luz à sua frente, e era óbvio que a alta gerência do Google estava por trás desse esforço. Tentar competir com a Apple e com a própria empresa com um projeto que parecia tão inferior parecia perda de tempo.

“Sinceramente, o iPhone criou um problema moral”, disse um dos engenheiros seniores. “Alguns dos engenheiros chegaram a comentar: ‘Ah, meu Deus, agora acabou. Estamos falando da Apple. É o fim do mundo. O que vamos fazer agora?’”

Rubin e sua equipe tinham a frustração adicional de ver Jobs, do ponto de vista deles, receber equivocadamente o crédito por inovações que não eram dele nem da Apple. Jobs era um inovador fantástico que tinha uma intuição inigualável de quando lançar um produto, como projetar o hardware e o software e como fazer com que os consumidores o desejassem ardentemente. Até hoje, ninguém mais conseguiu superá-lo nesse sentido. Era genial. Contudo, não foi ele quem inventou a maior parte da tecnologia do iPhone. O que o tornava tão bem-sucedido era o fato de nunca ter desejado ser o primeiro em nada. A história dos negócios e da tecnologia está repleta de inventores que jamais ganharam um tostão com suas criações. Jobs sabia que existia sempre uma lacuna de vários anos entre a descoberta de algo e sua viabilização como produto de consumo. Mas, quando anunciou o iPhone, Jobs rompeu com essa prática e declarou, por exemplo, que o iPhone tinha o “primeiro navegador de internet totalmente utilizável” em um telefone.

Para Rubin e alguns da equipe do Android, não era apenas uma questão de princípios. Era pessoal. Ele e os membros de sua equipe na Danger acreditavam

ser *eles* os criadores do primeiro navegador de internet utilizável num telefone cinco anos antes, em 2002. Rubin dá uma resposta enigmática quando lhe perguntam sobre o assunto: “A Apple foi a segunda empresa a adotar o padrão Web.” DeSalvo é mais direto: “Hoje, é provável que apenas um em cada dez engenheiros já tenha ouvido falar na Danger, mas muitas das coisas associadas ao smartphone moderno fomos nós que fizemos primeiro, no Sidekick” O Sidekick, não o iPhone, foi o primeiro a permitir o download de jogos. Funcionava até com implantes cocleares. “Obviamente, estávamos cinco anos adiantados. Se tivéssemos lançado nosso smartphone em 2005, entretanto, teríamos ganhado o mundo. Acho que não nos dão crédito suficiente pelo que fizemos.”

CAPÍTULO 3

Vinte e quatro semanas, três dias
e três horas para o lançamento

Havia meses alguns engenheiros da Apple estavam preocupados com o desenvolvimento do Android; eles sabiam que o Google tinha muita inveja do iPhone. Jobs, porém, acreditava na parceria Apple-Google e em seu relacionamento com Schmidt e os fundadores do Google, Brin e Page. Mais importante: o Android parecia ser o menor dos problemas da Apple no início de 2007. O iPhone começaria a ser comercializado dali a seis meses e, até lá, obviamente, cada minuto seria precioso para a Apple.

O fato de a apresentação feita por Jobs ter sido praticamente impecável foi um alívio enorme. Na verdade, a apresentação foi sensacional. A Apple pegara um protótipo do iPhone que mal funcionava e, com um truque de engenharia, fez milhões de pessoas saírem dali loucas para comprar um iPhone. Mas o que aconteceria em 29 de junho, quando muitos desses consumidores fizessem fila nas lojas da Apple para comprar um telefone? Sua expectativa seria que os iPhones funcionassem tão bem quanto o que Jobs apresentou no palco. Entretanto, tudo que a Apple tinha então, em janeiro, eram algumas dezenas de protótipos que haviam sido coletados em uma fábrica asiática por executivos da empresa e levados de volta aos Estados Unidos na bagagem de mão. Os aparelhos não resistiriam a uma remessa internacional comum, tampouco ao uso diário. “Tínhamos que descobrir como desenvolver iPhones em massa”, disse Borchers. É fácil produzir cem unidades de uma coisa. Mas produzir um milhão de unidades é outra história, totalmente diferente. “Como construir e testar antenas, por exemplo? Cada unidade que saía da linha de produção tinha que ser testada e caracterizada, por existir grande variabilidade na produção das antenas em uma linha de montagem, o que afetava a performance do rádio.” A Apple era tão obcecada pela ideia de não deixar nada ao acaso que resolveu projetar e construir na sede da empresa instalações de teste próprias para lidar com essas questões. “Então, chamamos a Foxconn [parceira asiática da Apple na área de produção] e dissemos: ‘Reproduzam isso quinhentas vezes ou o quanto for necessário para que fique pronto.’”

Não era apenas uma questão de aperfeiçoar e produzir peças que funcionassem corretamente. Os principais recursos do iPhone estavam longe da perfeição. A memória e o teclado virtual, que já era um de seus componentes mais polêmicos, ainda não funcionavam bem. Quando se tocava a letra *e* — a mais usada na língua inglesa —, muitas vezes surgiam outras letras na tela. Em

vez de aparecerem logo depois de serem “digitadas”, as letras demoravam um tempo irritante para surgir na tela. Steve Ballmer, CEO da Microsoft, foi um dos muitos a declarar que o iPhone era um produto fadado ao fracasso por não ter um teclado físico. Os executivos da Apple também estavam apreensivos. Tampouco se sentiam à vontade usando o teclado virtual. “Todos tinham receio de tocar algo que não dá um feedback físico”, declarou um dos executivos. Mas Jobs foi inflexível. “O raciocínio de Steve foi exatamente o que ele apresentou no palco. ‘Você coloca essas teclas físicas, mas elas são fixas e não funcionam para todos os aplicativos. E o pior é que isso toma metade da tela.’ Assim, todos entenderam que era importantíssimo fazer o teclado funcionar direito — era tudo ou nada.”

A Apple teria também que refazer a tela do iPhone. Embora Jobs tivesse decretado que a tela seria de vidro, não de plástico, e tivesse encontrado o material no final do ano anterior, não se tratava apenas de trocar um tipo de tela por outro. Mesmo que a Corning fornecesse o vidro, este era apenas um dos muitos passos necessários para criar uma tela sensível ao toque para o iPhone que funcionasse. Para funcionar corretamente, os sensores multitoque tinham que ser embutidos no vidro, não apenas conectados a ele. No entanto, o processo de embutir esses sensores em vidro era totalmente diferente de embuti-los em plástico. Além disso, o vidro é mais pesado do que o plástico, por isso os engenheiros da Apple precisavam de um adesivo mais forte para manter o conjunto no lugar. Tiveram que reajustar o funcionamento de todos os botões em um telefone que agora era feito de um material mais rígido (o vidro não tem a mesma maleabilidade do plástico). Tiveram que redefinir o equilíbrio do aparelho para incorporar a diferença de peso da tela. “Havia muito a ser feito”, afirmou um executivo envolvido no processo. “Acho que Jeff Williams [chefe de produção da Apple] saiu atrás de todas as máquinas de cortar vidro na China para conseguir concretizar o novo projeto.”

Por fim, a Apple teve que reinventar seus próprios protocolos de teste de chamadas para que o telefone fosse aceito na rede da AT&T. Os fabricantes em geral simplesmente deixam isso a cargo das operadoras de telefonia móvel, mas a Apple queria ter seus próprios dados em caso de reclamações sobre a qualidade das ligações do iPhone. Ela achou que a AT&T usaria os dados para responsabilizar o aparelho pelos problemas de ligação quando a culpa era basicamente da rede. A Apple queria uma maneira de refutar isso, disse Borchers. “Então, colocamos em meu carro VW Jetta [vários] telefones e computadores e saímos dando voltas, para ver quando a ligação caía”, disse Shuvo Chatterjee. Os telefones estavam programados para discar automaticamente determinados números em intervalos específicos, e os computadores deveriam medir os resultados.

“Hoje a Apple tem todo um processo, com vans especiais, mas na época

precisamos ir definindo o que seria necessário testar ao longo do caminho”, continuou Chatterjee. “Às vezes era algo do tipo: ‘A ligação do Scott [Forstall] caiu. Vá lá ver o que está acontecendo.’ Aí, passávamos diante da casa dele e tentávamos descobrir se havia uma área de sombra. Isso acontecia com o Steve também. Houve ocasiões em que demos tantas voltas diante da casa deles que tivemos medo de os vizinhos chamarem a polícia.”

* * *

Em última análise, coube a Borchers o desafio de coordenar e gerenciar a maioria desses problemas. Por ser responsável pelo marketing de produto do iPhone, ele e sua equipe eram essencialmente os gerentes de projeto do aparelho, ajudando Jobs a coordenar e revisar o trabalho de várias equipes, antes de desenvolver um plano de marketing em si. Ele e os seus subordinados eram todos engenheiros — Borchers se formara em engenharia mecânica em Stanford e fizera mestrado no MIT —, mas sua especialidade era explicar em linguagem leiga detalhes complexos de engenharia. Quando um recurso não podia ser explicado com facilidade, o trabalho de Borchers era perguntar qual era sua importância para o projeto. “Ajudamos a definir o DNA do produto por meio do processo de desenvolvimento e depois traduzimos isso na mensagem que acompanha o produto”, declarou. “Assim, nos envolvemos profundamente com os recursos que seriam incorporados e com a aparência e o funcionamento do produto.”

Muitos clientes associaram Borchers ao primeiro iPhone na mesma medida em que associavam Jobs, pois Borchers aparecia no vídeo instrucional a que muitos assistiram. Ninguém tinha visto um dispositivo como o iPhone antes, e a Apple queria certificar-se de que os novos usuários não ficariam confusos quanto ao funcionamento de um aparelho com um único botão físico, além dos de volume, de liga/desliga e o de silencioso/toque. Como parte da intensificação do marketing para o lançamento, Borchers planejava fazer um vídeo de trinta minutos no qual Jobs mostraria aos clientes, em detalhes, como usar o iPhone. Na última hora, porém, Jobs disse a Borchers que ele mesmo deveria apresentá-lo. “Tínhamos montado um estúdio para Steve [no primeiro andar] no Edifício Um, de modo que ele simplesmente pudesse descer [do seu escritório, que ficava no quarto andar], gravar o vídeo e voltar ao trabalho. Mas acho que ele percebeu que as gravações tomariam grande parte do seu tempo. Então, passei um mês fazendo tomadas, ensaios, tendo que me barbear duas vezes por dia e usar uma das camisas pretas de gola rolê típicas de Steve.” Hoje, Borchers exibe a camisa em um quadro de plexiglás na parede do seu escritório na Opus Capital, empresa de capital de risco na qual ingressou depois de sair da Apple, em 2009. “Não se encontram mais essas camisas, por isso eles usaram pregadores para ajustá-la ao

meu corpo. Fizeram um ajuste na parte de trás porque sou mais baixo [1,72 metro] do que Steve [que tinha 1,88 metro].”

Borchers fora parar na Apple depois de três anos na Nike e mais quatro na Nokia, na época em que esta era a maior fabricante de telefones do mundo. Ingressara na Apple em 2004 para ajudar a comercializar o iPod para empresas de automóveis como a BMW e desenvolver acessórios com companhias como sua ex-empregadora, a Nike. Quando a Apple decidiu desenvolver o iPhone, no final de 2004, ele foi um dos primeiros gerentes convidados a trabalhar no projeto. Era conhecido entre os executivos seniores em parte porque havia sido entrevistado para um cargo mais alto na Apple em 2002, para o qual Jobs decidira, na última hora, que queria um candidato interno. “Lembro-me de estar em uma sala de reunião quando Steve chegou, examinou meu currículo e perguntou: ‘O que o faz você acreditar que está minimamente qualificado para o cargo?’ Depois de dez minutos de entrevista, ele diz: ‘Ok, já ouvi tudo que precisava saber.’ Na hora, pensei: ‘Tudo bem. Pelo menos conheci Steve.’”

A rejeição acabou se transformando em uma bênção. Um ano depois, Borchers ocupou um cargo mais baixo no organograma da empresa, conquistou a confiança de Jobs ao longo do ano seguinte e tornou-se a opção natural para trabalhar no iPhone devido à sua experiência na Nokia. “Assim, no final de 2004, tornei-me um dos primeiros funcionários de marketing para o iPhone.”

O trabalho de Borchers lhe proporcionou grandes insights sobre todos os aspectos do projeto do iPhone. Mas, aos 47 anos, também lhe impôs mais responsabilidade do que ele jamais tivera na vida. Ele seria uma figura fundamental em todas as apresentações públicas que a Apple faria sobre o iPhone. Ajudaria a redigir muitos dos slides de Jobs e sua opinião seria considerada em qualquer publicidade e trabalho de relações públicas associados ao dispositivo. Significava também que, no final da Macworld 2007, Borchers estava absolutamente exausto.

Ele havia sido um dos gerentes responsáveis por tudo que a Apple fez na Macworld, e, quando não estava passando mais de doze horas por dia no centro de convenções no fim de semana, estava no carro, percorrendo os 67 quilômetros que separavam São Francisco de sua casa, em Pleasanton. Ele levava no porta-malas de seu Acura os 24 iPhones da demonstração até o centro de convenções na quinta-feira anterior — enrolados em plástico e arrumados em duas caixas com divisões internas, como as usadas para transportar bebidas alcoólicas. Foi ele quem os levou de volta na sexta-feira seguinte, à noite. Outro carro com um membro da equipe de segurança da Apple o seguiu no trajeto de ida e volta enquanto ele tremia só de imaginar o que aconteceria com sua carreira na Apple se a polícia o parasse ou se ele se envolvesse em um acidente. Não havia outros telefones; se seu carro caísse em uma vala ou pegasse fogo, não haveria iPhone algum para anunciar. “Levei-os até o porão do Moscone e, de

lá, carreguei-os nos braços até uma sala especial, trancada a chave, que havíamos construído, onde os engenheiros estavam esperando para desembalá-los e testá-los mais uma vez, pelo que parecia ser a 65ª vez naquele dia.”

Entre essas duas viagens incredivelmente marcadas pela tensão, Borchers orquestrou o modo como o iPhone seria demonstrado e exibido na Macworld. Fora responsável por marcar os ensaios, garantir a presença das pessoas e dos equipamentos certos e verificar se havia segurança suficiente para impedir o vazamento de fotos do telefone. Estava tão atarefado que nem pôde assistir à apresentação ao vivo. Enquanto Jobs falava, Borchers estava instalando iPhones em vitrines giratórias de plexiglás no andar de exposição e verificando se os demonstradores que a Apple havia contratado para o evento tinham, de fato, dispositivos para mostrar.

Foi só na manhã seguinte ao seu retorno para casa, em Pleasanton, que Borchers percebeu como os últimos seis dias haviam sido longos. Ele passara a véspera da apresentação de terça-feira em São Francisco, em um hotel perto do Moscone, mas esquecera-se de fazer o check-out e deixara toda a sua bagagem no quarto.

* * *

Fazer com que o iPhone estivesse pronto para ser vendido não foi a única distração com a qual os engenheiros da Apple tiveram que lidar no início de 2007. Para que o iPhone fosse desenvolvido, Jobs jogara dois de seus executivos mais talentosos — Scott Forstall e Tony Fadell — um contra o outro para ver qual deles apresentaria o melhor produto. Os efeitos colaterais dessa briga que durou dois anos eram sentidos em toda a empresa. Fora uma briga feia, marcada por acusações de sabotagem e punhaladas nas costas, jogando amigos uns contra os outros. Com isso, muitas pessoas dos dois lados tiveram a sensação de que a Apple já não era mais a mesma. Para elas, a empresa deixara de ser a pobre coitada da contracultura para se transformar em uma máquina de lucros desalmada, uma companhia grande com uma política empresarial ao estilo IBM. Não há virtude alguma em ser uma empresa em apuros, como fora a Apple durante tantos anos, e os minguados recursos de uma firma à beira da falência — como a Apple na época do retorno de Jobs, em 1997 — tinham criado um ninho de cobras. Entretanto, a maioria dos funcionários da Apple em 2007 não estava lá na época. A Apple pode ter sido fundada em 1976, mas para a maioria de seus empregados ela estava passando pelas dores do crescimento de uma empresa com dez anos de existência, não de trinta. De 2002 a 2007, o número de funcionários havia dobrado, chegando a vinte mil. Embora haja quem acredite que as tensões com Forstall tenham levado Fadell a se demitir três anos depois, Fadell o nega veementemente. Afirmo que ele e a esposa, responsável pelo RH,

pediram demissão para cuidar dos filhos pequenos, apesar das tentativas de Jobs de convencê-los a permanecer na empresa. Eles deixaram para trás milhões de dólares em ações. De todo modo, o iPhone levou o negócio da Apple a um novo patamar. Além de se tornar um ícone cultural, o aparelho gera mais receita para a Apple do que a gerada pela Microsoft Corporation inteira. A Apple tornou-se a empresa mais valiosa do mundo por causa do trabalho deles.

No entanto, Forstall fora tão agressivo em seu esforço para vencer Fadell que assustou as pessoas.¹ Muitos se perguntaram se haveria algo que ele não faria para sair na frente. Tim Cook, o CEO, acabaria por expulsá-lo da Apple em 2012. Mas, em 2007, a sensação que se tinha era de que ele ficaria na empresa para sempre, e, depois que ele foi encarregado do software do iPhone, em 2007, seguiu-se um êxodo enorme de talentos. Os que permaneceram tiveram a chance de assistir à ambição descarada de Forstall em todo o seu vigor. Até seus fãs admitem que, antes de sair da empresa, ele havia se tornado o estereótipo do chefe difícil: uma pessoa que assume todo o crédito pelo trabalho de seus subordinados, mas que também não hesita em jogar neles a culpa pelos próprios erros. Quando Jobs estava vivo, Forstall deixava seus colegas malucos com seus sermões, “Steve não vai gostar nada disso”, e não fazia segredo de sua ambição de, um dia, ser CEO da Apple. Em 2011, a *Bloomberg Businessweek* publicou que Jony Ive, designer-chefe, e Bob Mansfield, à frente do setor de tecnologia, desconfiavam de tal maneira de Forstall que se recusavam a se encontrar com ele sem que Tim Cook também estivesse presente. Ouvi dizer que o mesmo valia para o responsável pelo iTunes, Eddy Cue.

Ver Jobs colocar dois executivos um contra o outro não era nada chocante; seu lado maquiavélico era conhecido por todos. O que surpreendia era o fato de Jobs deixar o embate durar tanto tempo e afetar tanta gente na Apple.

“Foi incrivelmente destrutivo”, afirmou um executivo. “Acho que Steve poderia muito bem ter vivido na Roma antiga, quando era possível assistir às pessoas sendo lançadas aos leões e devoradas por eles. Ele jogou os dois [Fadell e Forstall] um contra o outro. Por um tempo, Tony era o preferido, depois era Forstall, depois era Tony de novo, depois Forstall. Era um circo. Lembra-se de *Spy versus Spy* [tirinha da década de 1960 que jogava um espião vestido de branco (os Estados Unidos) contra outro de preto (a União Soviética)] na revista *Mad*? Era mais ou menos assim — seria cômico, se não tivesse provocado tanto desperdício de tempo.” Outra executiva, surpreendentemente, fez a mesma comparação. “Quando assisti [ao filme] *Gladiator* [em 2007] pela primeira vez, comentei com meu marido: ‘Já vi isso antes’”, declarou. (Forstall não aceitou ser entrevistado para este projeto. Fadell, por sua vez, não esconde seus sentimentos.² Depois que a Apple expulsou Forstall, Fadell disse à BBC: “Scott teve o que merecia.”)

Olhando em retrospecto, muitos na Apple acreditam que, em última análise, não foi uma disputa justa. A área de atuação de Fadell era hardware; a de Forstall era software. Isso dava a Forstall uma clara vantagem, pois muitos acreditavam que Jobs estava muito mais interessado no software e no design industrial dos produtos da Apple do que em suas partes internas. Mas, enquanto a briga se desenrolava, não estava claro como terminaria.

Grignon testemunhou, em primeira mão, a intensidade da briga entre Forstall e Fadell. Acabou no meio dela, sentindo-se empurrado em direções opostas. Mesmo antes de o trabalho no iPhone começar, Grignon detectou uma tensão crescente entre os dois executivos. Em 2004, Forstall tentou impedir que Grignon assumisse um cargo na divisão de Fadell. Grignon havia trabalhado para Forstall por três anos, no desenvolvimento de produtos chamados Dashboard e iChat. Ele acreditava ter uma relação de trabalho amigável com Forstall — os dois faziam escaladas juntos nos finais de semana. Mas, quando Fadell lhe ofereceu uma oportunidade melhor dentro da Apple, Forstall fez de tudo para impedir que ele a aproveitasse. Disse a Grignon que apoiava sua decisão, mas, pelas costas, pediu ao próprio Jobs para barrá-lo. “Tanto que Steve acabou intervindo na minha transferência para a divisão de Tony. Colocou Forstall [e outros executivos] em uma sala e basicamente desanimou a todos, dizendo: ‘Tudo bem, vocês podem ficar com Andy e mais ninguém. Ninguém mais vai ser transferido da área de software [sob o controle de Forstall] para o iPod [sob o controle de Fadell].’ Foi aí que a animosidade entre os dois realmente começou.”

A briga era como uma guerra religiosa. Quando o trabalho no iPhone teve início, Forstall montou uma sofisticada organização secreta para trabalhar no projeto. Era tão sigilosa que, durante algum tempo, não estava claro se Fadell sabia de sua existência. Da sua sala no segundo andar do IL 2, no campus da Apple, Forstall começou a reunir alguns dos melhores engenheiros da empresa, criando áreas proibidas para não membros. “Quem fosse trabalhar no fim de semana veria o pessoal de construção o tempo todo levantando paredes, instalando portas de segurança, (...) tudo (...) para que, na segunda-feira, mais uma área restrita estivesse pronta. Nunca tinha visto alguém levantar uma parede tão rápido. Hoje, olhando para trás, é quase cômico”, afirmou Shuvo Chatterjee. “Durante essa reconfiguração, alguns de nós mudavam de lugar praticamente a cada dois meses. Por um tempo, deixei tudo que era meu sempre encaixotado, pois sabia que, se começasse a arrumar minhas coisas, daí a pouco teria que embalar tudo de novo para uma nova mudança.”

“Virou um labirinto”, disse Nitin Ganatra. “Você abria uma porta e a porta anterior se fechava atrás de você. Parecia a mansão de Sarah Winchester [cujas construções não terminavam nunca].”

Oficialmente, o projeto do iPhone estava sendo tocado por Fadell. Ele era responsável pela divisão do iPod, e parecia natural que se desenvolvesse o iPhone

a partir do iPod, aperfeiçoando-o em seguida. Forstall teve uma ideia diferente e muito mais arriscada: encontrar uma maneira de encolher o software que rodava nos Macs e fazê-lo funcionar em um telefone. “Todos nós tínhamos partido do pressuposto de que o iPhone rodaria uma versão do software que havíamos desenvolvido para o P1 [uma versão do sistema operacional do iPod elaborada para o primeiro protótipo]”, disse um dos engenheiros da equipe de Fadell para o iPhone. “Mas, totalmente em paralelo, Forstall e sua equipe estavam trabalhando em uma versão do OS X para rodar no telefone. Só que não sabíamos disso.”

Jobs queria que o iPhone rodasse o OS X. Só não achava que isso pudesse ser feito. Quando a equipe de Forstall conseguiu, este ficou com o controle do projeto do aparelho. “Não existe um cara de hardware-software na Apple”, disse outro engenheiro do iPhone. “Esse foi um ponto de controvérsia para muitos na história da empresa. Os caras de hardware acreditam que conhecem software. E os caras de software acham que conhecem hardware. Mas Steve não caía nessa [de ser levado a entrar nessa discussão entre seus executivos]. Assim, quando Scott disse ‘ei, Steve, há uma equipe de software impressionante na organização de Tony, e eu quero essa equipe’, Steve respondeu algo do tipo: ‘Bem, claro. Você é o cara de software. Eles fazem software, devem ficar na sua equipe.’” Quando o iPhone começou a ser comercializado, em meados de 2007, Forstall controlava muitos de seus engenheiros de software. E quando a Apple lançou o iPod Touch, alguns meses depois, ele também estava no controle do projeto.

* * *

Fadell saiu da Apple para fundar a Nest, empresa que produz o primeiro termostato poderoso, bonito e fácil de usar. Como era de se esperar, o equipamento tem todos os floreios de design e software de um produto da Apple. A empresa é uma das mais famosas entre os novos empreendimentos do Vale do Silício. Mas tantos os aliados e os inimigos ainda falam sobre essa briga com Forstall como se tivesse ocorrido ontem.

Fadell foi realmente o primeiro menino de ouro da Apple na segunda gestão de Jobs.³ Aos 32 anos, ingressou na empresa sabendo apenas que deveria trabalhar em um projeto secreto para o qual foi considerado adequado. Quatro anos depois, como executivo de linha encarregado do iPod, era uma das pessoas mais poderosas na Apple. Em meados do segundo semestre de 2006, os iPods representavam 40% dos 19 bilhões de dólares de faturamento da Apple. E sua participação de mercado, de mais de 70%, parecia incontestável. A Apple também estava vendendo mais Macs, mas essas vendas representavam menos de 10% de todos os computadores pessoais. Já o sucesso do iPod havia transformado Jobs mais uma vez em um ícone no mundo empresarial.

Fadell era exatamente o que a Apple precisava em 2001. Jovem, impetuoso e

inteligente, tinha participado do desenvolvimento da engenharia de hardware portátil de ponta no Vale do Silício por quinze anos. Certa vez, disse a um repórter que teria acabado na cadeia se não tivesse descoberto os computadores. De vez em quando, aparecia no trabalho com o cabelo descolorido. Não tinha papas na língua quando se via diante de um projeto ou de ideias que considerasse abaixo dos padrões. Seu primeiro emprego ao sair da faculdade foi na General Magic, empresa que Bill Atkinson e Andy Hertzfeld fundaram ao sair da Apple no início da década de 1990, na esperança de desenvolver o primeiro software escrito exclusivamente para dispositivos móveis. O projeto fracassou e, em seguida, Fadell foi para a Philips, o gigantesco conglomerado holandês, na qual não tardou a se tornar o executivo mais jovem da empresa. Liderava o novo grupo de computação móvel da companhia e lá desenvolveu os primeiros PDAs (o Velo e o Nino), que venderam razoavelmente bem. Foi lá, também, que ele foi apresentado ao poder da música digital em dispositivos portáteis.

Fadell se preparava para fundar a própria empresa quando o chefe de hardware da Apple, Jon Rubinstein, o procurou, tentando recrutá-lo para um cargo que, surpreendentemente, não estava autorizado a revelar. Segundo o livro *The Perfect Thing*, de Steven Levy, Fadell recebeu a ligação quando esquiava no Colorado em janeiro e, na mesma hora, deixou claro seu interesse. De acordo com Levy, ele idolatrava a Apple desde que tinha doze anos. Na ocasião, passara o verão de 1981 carregando tacos de golfe para economizar dinheiro e assim comprar um Apple II. Semanas depois da ligação de Rubinstein, Fadell ingressou na Apple e só então tomou conhecimento de que fora contratado como consultor para ajudar a desenvolver o primeiro iPod.

Grignon e outras pessoas afirmaram que Forstall nunca aceitou bem a ascensão de Fadell. Antes de Fadell entrar na Apple, o círculo mais íntimo de Jobs era composto de pessoas com quem ele havia trabalhado de perto pelo menos desde o início de seu retorno à empresa, em 1997 — em alguns casos, desde a época em que estava à frente da NeXT, empresa de computação que fundara após ser demitido da Apple, em 1985. Forstall havia trabalhado mais tempo com Jobs do que qualquer outro executivo. Começara na NeXT logo que se formou em Stanford, em 1992. Entretanto, havia um tempo que não fazia parte do círculo íntimo de Jobs, mas Fadell fazia. E Fadell, que tinha a mesma idade de Forstall, estava subindo muito mais rápido na corporação do que ele. Fadell liderava a divisão do iPod, responsável por 40% do faturamento total da Apple. Forstall estava encarregado do software dos aplicativos que vinham com o Mac — como o Contatos, o Mail, o Safari e o Photo Booth.

Foi então que Forstall e Jobs se aproximaram. Aconteceu em 2003-2004, e os colegas acreditam que a aproximação ocorreu porque Forstall contraiu uma grave doença estomacal mais ou menos na mesma época em que Jobs recebeu o diagnóstico de câncer de pâncreas. Jobs, que a princípio tentou tratar seu câncer

com a alimentação, desenvolveu um regime para Forstall que supostamente o curou. Depois disso, contou Grignon, Forstall começou a aparecer cada vez mais nas reuniões do *staff* sênior de Jobs, realizadas nas manhãs de segunda-feira. Normalmente, Forstall nem teria ficado sabendo do projeto do iPhone; o cargo que ocupava não era alto o suficiente. “Foi quando descobriu, nessas reuniões de segunda-feira, que Jobs queria desenvolver um telefone, que ele começou a se insinuar”, disse Grignon.

Forstall não poderia ser mais diferente de Fadell.⁴ Ele era afável, envolvente e tinha a mesma propensão de Jobs para os gestos dramáticos, pois havia atuado em peças de teatro no ensino médio, além de ter estudado ciência da computação. Já naquela época, dizem os colegas de classe, sua ambição e determinação eram bem evidentes. A *Bloomberg Businessweek* publicou em 2011: “Em muitos aspectos, Forstall é um mini-Steve. É um gerente rígido, obcecado por detalhes. Tem a mesma habilidade de Jobs para traduzir o jargão técnico em linguagem para leigos. Sabe-se que tem uma queda pelo Mercedes-Benz SL55 AMG, prata, o mesmo carro de Jobs, e até uma roupa como sua marca: sapato preto, jeans e um pulôver preto com zíper.”

Durante dois anos, Forstall e Fadell brigaram por tudo, muitas vezes forçando Jobs a mediar conflitos em torno de coisas sem importância. Nitin Ganatra, que trabalhava para Forstall, recorda-se de uma ocasião, em 2006, em que Jobs teve que decidir qual seria o sistema de inicialização usado no iPhone, se seria o do grupo de Forstall ou o do grupo de Fadell. Parece um detalhe de engenharia, e de fato é. O sistema de inicialização é o primeiro programa que roda em um computador, ele diz ao processador para buscar e inicializar o disco no qual o software da máquina se encontra. “Ficamos nos perguntando por que Steve tinha que intervir e decidir sobre um detalhe como esse. Será que Scott e Tony não poderiam chegar, eles próprios, a uma decisão?”

Outro engenheiro, subordinado a Fadell, expressa ainda mais abertamente sua frustração com a rixa: “Durante dois anos, trabalhei no Dia de Ação de Graças, no Natal e no ano-novo — nas horas mais loucas — e foi muito difícil ter que lidar também com toda essa politicagem idiota.”

* * *

Apesar dos feudos e da pressão implacável dos prazos, o cronograma do iPhone — notavelmente — foi mantido até seu lançamento, no dia 29 de junho.⁵ Quando por fim começou a ser vendido, na última sexta-feira do mês, o evento teve uma cobertura na mídia global semelhante à que teriam Elvis Presley e John Lennon caso se levantassem do túmulo. Equipes de jornalistas acamparam diante das lojas da Apple pelos Estados Unidos para testemunhar o pandemônio

enquanto consumidores ansiosos esperavam horas na fila. Durante uma transmissão ao vivo pela Fox News diante da loja da Apple em Nova York, na rua 59 com a Quinta Avenida, um homem, querendo chamar a atenção, entrou na frente da câmera e tomou o microfone das mãos da repórter Laura Ingle quando ela estava falando. Parecia algo planejado — embora não fosse —, porque ela estava no meio de uma entrevista com Steven Levy, da *Newsweek*, um dos quatro jornalistas do mundo inteiro que tiveram acesso a um modelo para análise antes do público em geral. Pouco antes de o homem pegar o microfone, Ingle tinha deixado o público em suspense, sussurrando: “Não quero chamar a atenção da multidão, mas ele tem um... Provavelmente vamos precisar de segurança aqui, mas nos mostre o que você tem.”

Levy escreveu sobre o ocorrido meses depois em uma coluna na *Newsweek*: “Abalados, porém altivos, recomeçamos. A coisa ficou ainda mais assustadora. As pessoas se aproximaram, esticando a mão na tentativa de tocar o aparelho, ao estilo Michelangelo. Depois disso, um assistente de produção me aconselhou a ter um guarda-costas me acompanhando até as vendas começarem, às seis da tarde. Cheguei ao fim do dia sem precisar recorrer à ajuda de seguranças, mas até hoje fico impressionado com o fenômeno. Por duas semanas, um gadget ficou lado a lado com o Iraque e Paris Hilton como notícia dominante.”⁶

A Apple vendeu 270 mil iPhones nos dois primeiros dias de venda. Nos seis meses seguintes, vendeu mais 3,4 milhões de unidades, levando muitos a concluir que ela havia mudado para sempre a indústria de telefones celulares.

Em uma análise retrospectiva, o lançamento do iPhone parece um feito ainda mais notável do que pareceu na época.⁷ Apesar de seu design e recursos inovadores, havia muita coisa errada com o aparelho. Seu preço, 499 dólares pelo modelo básico, era alto demais. Praticamente todos os outros smartphones custavam quase a metade. Os consumidores tinham a liberdade de mudar de operadora ou cancelar o serviço de celular a qualquer momento em troca do alto preço que pagaram pelo iPhone. Outros telefones mais baratos exigiam a fidelidade do cliente a uma operadora móvel por dois anos. Mas será que essa flexibilidade valia 250 dólares ou mais? Muitos acreditavam que não.

O iPhone usava a tecnologia 2G, mais lenta, quando a maioria dos telefones de ponta usava a 3G, mais recente e muito mais veloz. O desenvolvimento do iPhone levou tanto tempo que os microchips que permitiam a recepção em 3G não eram usáveis quando o aparelho foi projetado. A maioria dos outros telefones tinha GPS. O iPhone não. A maioria dos telefones tinha bateria removível e memória expandível. O iPhone não tinha uma coisa nem outra. O iPhone não rodava vídeos feitos com o Flash, da Adobe, que na época parecia ser a tecnologia usada por todos os vídeos, exceto os do YouTube. Este usava Flash para o *streaming* de vídeos no caso de desktops e laptops, mas se valia de uma

tecnologia diferente que utilizava menos largura de banda para transmissão de vídeos em dispositivos móveis. Na época, a maioria das empresas não tinha o dinheiro nem o poder tecnológico do Google para fazer o mesmo.

Recursos aparentemente óbvios, como a capacidade de consultar os contatos, copiar e colar texto ou usar a câmera para gravar vídeos, também estavam ausentes no primeiro iPhone. Os críticos apontaram essas falhas como se a Apple não tivesse pensado nelas. O problema era muito mais óbvio: a Apple simplesmente não tivera tempo para incorporar todos esses recursos ao telefone. “Houve momentos em que dissemos: ‘Puxa, isso tudo é muito constrangedor’”, comentou Grignon. “Mas aí tínhamos que dizer: ‘Tudo bem, vai ser constrangedor. Mas precisamos terminar assim mesmo. Ainda que seja uma coisa idiota, pequena e fácil de resolver, temos que definir prioridades e resolver apenas os problemas mais importantes.’”

Não havia uma loja de aplicativos, nem planos de lançar uma. A App Store do iTunes, que a Apple só anunciou em 2008, foi tão relevante para o sucesso do iPhone quanto o aparelho em si. A loja gera 4,5 bilhões de dólares em receitas anuais aos desenvolvedores de software móvel e mais 1,9 bilhão ao ano para a Apple.⁸ Foi um dos motores à frente do *boom* do Vale do Silício. Mas Jobs, como o restante da Apple, estava tão focado em ter o iPhone pronto para ser vendido que a princípio não enxergou seu potencial. “Lembro-me de perguntar a Steve o que ele queria alcançar com o iPhone”, disse Bob Borchers. “Ele respondeu que queria desenvolver um telefone pelo qual as pessoas pudessem se apaixonar. Não era: ‘Vamos revolucionar a XYZ.’ Era: ‘Vamos pensar em como construir algo bacana. Se as pessoas se apaixonarem pelo produto, podemos descobrir o que elas querem fazer com ele.’ Quando lançamos o iPhone, nós o consideramos um telefone revolucionário, o melhor iPod já criado e um dispositivo de comunicação via internet. Mas não tínhamos a menor ideia do que seria um dispositivo de comunicação via internet.”

Jobs entendia por que os consumidores viam o iPhone como um Macintosh de bolso. Afinal, ele rodava o OS X. No entanto, ele odiava a ideia de os consumidores verem o iPhone dessa maneira. Computadores são coisas que rodam softwares de desenvolvedores do mundo inteiro — não só da Apple. Ele não queria que o iPhone fosse assim. Depois do anúncio, quando os desenvolvedores de software começaram a insistir em ter permissão para criar programas para o iPhone, Jobs disse não publicamente e de maneira enfática.⁹ “Você não vai querer que seu telefone seja como um PC”, disse ele a John Markoff, do *New York Times*, logo após o anúncio. “A última coisa que você quer é carregar três aplicativos no seu telefone e, quando for fazer uma ligação, ele não funcionar mais. O iPhone está mais para o iPod do que para um computador.”

O iPhone, porém, oferecia tantos outros recursos legais que os consumidores ignoraram suas falhas. Não era apenas o fato de ter um novo tipo de touchscreen ou de rodar o software mais sofisticado já visto em um telefone, de ter um navegador de internet que funcionava bem, ou ter um correio de voz que poderia ser ouvido em qualquer ordem, ou ter o Google Maps e o YouTube, ou tocar música e exibir vídeo e ter uma câmera. Era o fato de, ao que parecia, fazer tudo isso ao mesmo tempo bem e sem problemas. Desconhecidos abordavam você na rua e pediam para ver e tocar o aparelho — como se você tivesse acabado de comprar o carro esportivo mais bonito do mundo. Sua tela sensível ao toque funcionava tão bem que dispositivos antes considerados partes integrantes da experiência de computação — o mouse, o touchpad e a stylus — de uma hora para a outra se tornaram ferramentas dispensáveis. Ficaram parecendo substitutos ruins daquilo que deveríamos ter sido capazes de fazer o tempo todo: apontar e clicar com o dedo, em vez de usar um substituto mecânico. Tudo isso cativou não apenas os consumidores, mas também os investidores. Um ano depois de Jobs ter anunciado o iPhone, o preço da ação da Apple havia dobrado.

A Apple ajudou a criar uma sensação e, em seguida, tirou proveito dela.¹⁰ No dia do lançamento, enviou altos executivos a várias lojas nas grandes cidades para presenciá-lo e ajudar a lidar com a multidão de compradores. Phil Schiller, o chefe de marketing global, foi enviado a Chicago. Jony Ive e sua equipe de design foram mandados a São Francisco.

A loja que coube a Steve Jobs foi, naturalmente, a localizada no centro de Palo Alto, na esquina da avenida University com a rua Kipling.¹¹ Ela ficava a pouco mais de dois quilômetros de sua casa, e ele costumava aparecer por lá quando estava na cidade. Os astros da alta tecnologia de sempre já estavam lá quando ele chegou. Steve Wozniak, o cofundador da Apple, e Bill Atkinson e Andy Hertzfeld, funcionários da empresa em seus primórdios, já estavam na fila. No entanto, parecia também que Jobs tinha suas próprias chamadas internas para ativar, disse um dos engenheiros que estavam lá com Grignon e muitos outros que trabalharam no projeto, incluindo Fadell e Forstall. “Estavam ali reunidos os caras que haviam trabalhado originalmente no Mac, tudo muito bacana. Aí Steve se aproxima de Tony [Fadell], vai para um canto da loja, fica conversando com ele por uma hora e ignora Forstall só para irritá-lo.”

“Até aquele dia, durante os seis meses anteriores, tudo tinha sido culpa de Tony. Qualquer problema de hardware, qualquer atraso na expedição ou falha na produção — tudo era culpa de Tony. Scott não fazia nada de errado. Porém, naquele dia, saíram as resenhas sobre o produto na imprensa, e o e-mail [software] do iPhone não estava funcionando, mas todos amaram o hardware. Agora, o bandido era Scott; Tony virou o mocinho. Foi engraçado, porque Steve agiu de um jeito em que dava as costas para Forstall, de modo que Tony podia olhar para Scott enquanto tudo aquilo estava acontecendo. Não estou brincando. A

expressão no rosto de Scott era impressionante. Era como se seu pai tivesse dito que não o amava mais.”

CAPÍTULO 4

Achei que fôssemos amigos

No Google, as preocupações iniciais da equipe do Android em relação ao comprometimento da empresa com o projeto estavam se revelando infundadas.¹ Rubin conseguiu permissão para contratar mais dezenas de engenheiros em 2007 e viu-se objeto de *grande* atenção por parte da alta gerência. Durante apresentações com Schmidt, Brin e Page, estes o culpavam por não ter o Android pronto, em pleno funcionamento e com rapidez suficiente. Eles apresentavam ideias freneticamente e eram inflexíveis quando viam algo que os desagradava. Anotações de uma reunião realizada em julho de 2007 incluíam a declaração de Schmidt de que faltava pessoal no Google para escrever softwares para o Android e que isso tinha que mudar “o mais rápido possível”. Incluíam também repreensões de Page, afirmando que o Android precisava ser mais rápido e mais fácil de usar, e de Brin, preocupado com a capacidade do software, que, a seu ver, deveria acomodar melhor os usuários que precisassem armazenar mais de dez mil contatos.

Page foi particularmente específico. Todas as telas tinham que carregar em menos de duzentos milissegundos, disse, e o Android precisava ser tão fácil de usar que uma pessoa poderia utilizá-lo com uma só mão enquanto estivesse ao volante. Em outra reunião, Schmidt, insatisfeito com a operação e o design do teclado *slide-out* planejado para o telefone Dream, disse a um dos gerentes de produto do Android: “A primeira impressão é muito importante aqui. Não estraguem isso.”

Contudo, ao mesmo tempo, o Google não mostrava sinal algum de que estava recuando em seu relacionamento com a Apple e o iPhone. Rubin e a equipe do Android podem ter sentido a concorrência com Jobs e com a Apple desde o momento em que o iPhone foi anunciado, mas o triunvirato no comando do Google definitivamente não sentia o mesmo. Depois que o iPhone começou a ser vendido, em 29 de junho, Brin e Page não largavam o seu, e, nas reuniões da equipe do Android, costumavam comparar os recursos projetados para o Android com os do iPhone. DeSalvo afirmou que se recorda de várias reuniões nas quais “um deles perguntava: ‘Por que estamos levando esse projeto adiante? Tenho um telefone com serviços do Google. Tem o Gmail. Tem o Google Agenda. Para que preciso desse Android?’ Aquilo me tirava do sério.”

Brin e Page não falam sobre o raciocínio por trás de seus comentários, mas Schmidt não se opôs. Ele afirma que, na época, o Google era totalmente hipócrita

em relação ao iPhone e ao Android, e tinha bons motivos para isso: a empresa precisava desesperadamente colocar a ferramenta de busca Google e seus outros aplicativos nos celulares. Vinha tentando fazê-lo havia anos, sem sucesso. Além disso, embora fossem promissores, o iPhone e o Android eram muito novos, fazendo com que a escolha de um em detrimento do outro parecesse tolice.

Em 2007, o Google e a Apple sequer pareciam empresas do mesmo ramo. O Google ganhava dinheiro com anúncios. A Apple lucrava com a venda de seus aparelhos. “Em 2006, 2007 e 2008, não estava claro para nós que haveria uma corrida com apenas dois adversários, a Apple e o Google”, declarou Schmidt. “São plataformas de rede, e é comum que você acabe tendo algumas [empresas dominantes] em vez de dez [empresas]. No entanto, na época não estava óbvio quem seriam os vencedores. O Symbian, da Nokia [então a maior fabricante de celulares do mundo] ainda era bem forte. O Windows Mobile tinha certa força no mercado. E, é claro, o BlackBerry era muito forte [com presença importante em praticamente todas as corporações do mundo].”

Assim, embora estivessem pressionando a equipe do Android, Brin, Page e Schmidt estavam ao mesmo tempo reforçando a equipe do iPhone no Google. Mais notavelmente, colocaram no comando do projeto Vic Gundotra, um executivo da Microsoft recém-contratado, mas muito conhecido. Gundotra, 37 anos, passara toda a sua carreira trabalhando para Bill Gates e Steve Ballmer — era responsável pelo relacionamento da empresa com todos os desenvolvedores externos de softwares para Windows, ou seja, dezenas de milhares de geeks espalhados pelo mundo. Gundotra era conhecido pela sagacidade técnica, por suas apresentações — consideradas quase tão boas quanto as de Jobs — e por sua disposição em correr riscos e gerar controvérsia. O incrível crescimento e domínio da Microsoft durante a década de 1990 foram, em grande medida, resultado de sua incansável pregação, convencendo legiões de programadores do mundo todo a desenvolver softwares para o Windows quando poucos acreditavam em seu sucesso. A contratação de Gundotra pelo Google era uma jogada tão importante que, mesmo quando a Microsoft afirmou fazer questão de que o acordo de não concorrência, com duração de um ano, fosse cumprido — uma medida rara —, o Google decidiu contratá-lo mesmo assim. A empresa simplesmente lhe pagou para não trabalhar por um ano, até o final de junho de 2007.

O primeiro dia de trabalho de Gundotra no Google em 2007 foi comparado ao efeito de um “tornado sobre uma cidade do Meio Oeste”.² Ele colocou executivos em situações constrangedoras nas reuniões da gerência, fazendo perguntas sobre a rentabilidade de seus negócios. Quando alguma ideia bizarra era proposta, perguntava se seus defensores já haviam elaborado um plano de negócios. Eram perguntas normais na maioria das empresas. No Google, que se orgulhava de tornar um produto popular antes de torná-lo lucrativo, elas podiam

motivar uma demissão.

Mas Gundotra prosperou e rapidamente fez do sucesso do Google em dispositivos móveis não apenas um imperativo de negócios, mas uma causa.³ Participou de conferências e falava abertamente que usava mais de dez telefones; que o Google estaria em todas as plataformas de celulares; e que, como ele gostava de dizer, “já vimos esse filme antes. A mesma dinâmica que aconteceu com o PC se repetirá com os celulares”. A diferença dessa vez, segundo ele, era que o Google e a Apple estavam do lado certo e a Microsoft estava do lado errado dessa evolução. Ele vinha refletindo sobre o futuro da telefonia móvel desde 2005, quando sua filha sugeriu que ele usasse o telefone para encontrar as respostas para suas perguntas, em vez de responder “não sei”. Fora parar no Google porque não conseguiu convencer a Microsoft a dar ouvidos a suas ideias.

O que fez de Gundotra uma força tão revolucionária no Google foi o fato de ele logo ter percebido que o futuro da empresa nos dispositivos móveis dependia quase exclusivamente do iPhone. Ele deveria encontrar uma maneira de colocar os aplicativos Google em *todas* as plataformas móveis. Mas não demorou a perceber que seria uma perda de tempo — que o iPhone era um dispositivo tão inovador que logo seria catapultado ao topo, junto com todos os outros dispositivos Apple. Não só o iPhone colocaria a Apple à frente de outros fabricantes de celulares, como a Nokia e a RIM, dona do BlackBerry, como também sinalizaria o fim do domínio da Microsoft — com o Windows e o Office — nos computadores desktop. “Dava para ver. O iPhone mudara o jogo. Ninguém tinha feito nada semelhante”, afirmou.

Para Gundotra, a lista de itens que tornavam o iPhone revolucionário era infinita. Para começar, o iPhone era bonito. A Apple tinha liberdade para controlá-lo sem a temida intervenção das operadoras móveis. Era o primeiro dispositivo com capacidade suficiente para rodar os aplicativos Google da mesma forma que rodavam em um computador desktop. E tinha um navegador de internet completo que permitia que os anúncios do Google fossem exibidos e funcionassem normalmente. Isso era ótimo para o Google, pois ajudaria seus aplicativos e anúncios a se tornarem ainda mais onipresentes. Era excelente também para ele porque, como Gundotra havia previsto, era péssimo para a Microsoft. O poder da Microsoft advinha de seu monopólio com o Windows e o Office em desktops e laptops. Ela tinha pouca força em telefones móveis. Apesar dos temores de Schmidt em relação à penetração do Windows em celulares, Gundotra acreditava que o iPhone representava um salto tão gigantesco que o avanço do Windows sofreria um revés radical. Achava que o preço inicial alto do iPhone era um blefe. A Apple reduziria o preço se os consumidores resistissem.

Tudo isso parecia óbvio para Gundotra no segundo semestre de 2007, mas não estava claro para muitos do Google. “As pessoas achavam que era loucura”,

disse Gundotra. “Na época, os smartphones representavam um pequeno percentual do negócio de telefonia móvel [2%], por isso fui acusado de embarcar no modismo da Apple. ‘Se você acha que as pessoas na Índia e na China um dia vão poder comprar um telefone que custa 700 dólares [o modelo básico era vendido por 499 dólares], está viajando’, diziam.” Embora tivesse o apoio de Schmidt, Brin e Page, muitos acreditaram que ele estava desafiando um princípio fundamental da cultura do Google: o de ser uma empresa que joga limpo com todos. O sucesso do Google nos computadores desktop decorreu do fato de a empresa ter feito com que a ferramenta de busca e outros aplicativos rodassem em *todas* as plataformas de software — OS X, Windows e Linux — e em todos os navegadores de internet. Apoiar um parceiro em detrimento dos outros não era a maneira certa de fazer isso. “Amenizei um pouco a situação afirmando que estávamos paralisando o desenvolvimento de todos os smartphones, exceto cinco. Mas foi uma decisão controversa. Culturalmente, no Google, era impensável não desenvolver aplicativos para todos os BlackBerries ou os telefones com o Windows Mobile. Engenheiros de filiais do Google na Europa estavam revoltados por não oferecermos suporte a diversos telefones Nokia. As pessoas tiveram dificuldade de ver [que os smartphones se tornariam tão importantes], especialmente o iPhone. Pessoas da minha equipe pediram demissão. Foi brutal. Embora [Steve] Ballmer [CEO da Microsoft] tenha ficado famoso por dizer isso em público [que o iPhone ia fracassar], *todos* acreditavam nisso. Simplesmente achavam que seria uma moda passageira.”

* * *

A equipe do Android foi a principal afetada pela chegada de Gundotra. Seus membros não apenas haviam mantido a discrição no Google desde a aquisição da empresa, em 2005, como também tinham conseguido manter seu projeto em segredo para grande parte da empresa. Agora, com a pressão de Gundotra sobre o andamento do projeto Android, com o iPhone disponível para venda e com os primeiros protótipos de um telefone com touchscreen desenvolvido internamente — o Dream — à vista no escritório, eles seriam obrigados a admitir a existência do projeto e defender o que estavam fazendo muito antes de se sentirem prontos para tal. Se tivessem que escolher entre os aplicativos para iPhone de Gundotra e o Android em 2007, parecia óbvio que Schmidt, Brin e Page optariam pelo iPhone. O Android ainda levaria mais de um ano para se tornar um produto. “Foi então que isso tudo [a tensão entre os dois projetos] se concretizou”, disse-me um ex-membro da equipe do Android. “Foi então que eles [a equipe Android] começaram a testar telefones e a falar com a T-Mobile sobre quanto iam investir em marketing. E foi aí que começamos a ver que essa coisa [Android] ia crescer cada vez mais.”

Até então, o Android tinha sido tratado mais ou menos como um amante do Google: recebia atenção e presentes, mas continuava às escondidas. Esse sigilo não foi ideia de Schmidt, Page ou Brin. Foi ideia de Andy Rubin. Ele não queria que ninguém soubesse do projeto. Como a maioria dos empreendedores, é obcecado por controle e acreditava que a única maneira de ter sucesso com o Android era administrar a operação como uma start-up secreta dentro do Google. Na época, o Google tinha apenas nove anos, mas para Rubin já era lento e burocrático demais. Ethan Beard diz lembrar-se de que a parte (não Android) do Google tinha acabado de passar entre nove e doze meses negociando *um* acordo com a Motorola — e tratava-se apenas de um esboço para futuras discussões. “Assim, Andy simplesmente tentou fazer de tudo para isolar o Android de tudo aquilo [burocracia frustrante]. Eles não queriam interagir com mais ninguém. Eram completamente separados.” Schmidt, Brin e Page até deixaram Rubin construir um café dentro da sede da Android no campus do Google que, por um tempo, atendia apenas a funcionários da equipe do Android.

A ideia de uma divisão dentro do Google cuja existência poucos conheciam era considerada antiética pela cultura da empresa. O que diferenciava o Google de outras corporações era o fato de evitar silos — seções separadas que não interagiam entre si — a qualquer custo. Schmidt, Brin e Page haviam montado uma empresa na qual o compartilhamento de informações era efetivamente estimulado. Qualquer engenheiro poderia descobrir em que os outros engenheiros estavam trabalhando e até examinar o código-fonte com alguns cliques do mouse. Antes de o Google abrir seu capital — e ficar sujeito às regras da Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos (SEC) —, Schmidt, Brin e Page chegaram a discutir detalhes sobre a receita e os lucros do Google em reuniões da empresa, diante de mais de mil funcionários.

Rubin respeitava a abordagem singular do Google. Mas também entendia que, se outras empresas soubessem em que ele estava trabalhando, elas poderiam vencê-lo no mercado. “Havia inúmeros funcionários do Google irritados conosco, afirmando que não tínhamos o espírito da empresa porque não estávamos compartilhando”, disse-me um ex-engenheiro sênior do projeto Android. “Tivemos que recusar pedidos de acesso ao nosso código-fonte a vários funcionários de nível sênior, e Andy teve que bancar o malvado. Então, o nível de tensão era alto.”

A motivação de Rubin não era apenas sua necessidade de fazer com que o Android se desenvolvesse em um ritmo acelerado. Ele sabia que produzir softwares para smartphones era muito diferente de produzi-los para a Web, o principal negócio do Google. No mundo dos softwares para Web do Google, todos os produtos são gratuitos e um produto, mesmo depois de lançado, nunca é considerado finalizado. Comparada à tirania da Microsoft e à indústria de softwares prontos em geral, era uma filosofia realmente inovadora. Quando tinha

um produto 80% finalizado, o Google lançava-o aos usuários e deixava que seu feedback orientasse os 20% restantes do desenvolvimento. Como o software era gratuito, as expectativas dos usuários não eram tão altas. E, como o software estava na internet, seu aperfeiçoamento poderia ser feito praticamente em tempo real. Não havia mais necessidade de esperar um ano até a próxima versão chegar às lojas, algo comum na maioria dos softwares comercializados na época.

Rubin sabia que a indústria de celulares via com horror a abordagem do Google em relação aos prazos. Quando você produz e vende coisas físicas, como celulares, produtos que não são concluídos a tempo para a época de compras são catástrofes que desperdiçam centenas de milhões em custos de marketing da operadora e de desenvolvimento dos fabricantes. “Lembro-me de Andy dizer em determinados momentos: ‘Precisamos fazer isso até essa data’, e parte da equipe de engenharia responder ‘Não vai dar para aprontar isso até lá’, ao que Andy então rebatia: ‘Se não conseguirem, vocês vão para o olho da rua e eu contrato uma nova equipe que *consiga* fazê-lo’”, disse outro ex-engenheiro da Android.

Na maioria das outras empresas, uma abordagem como essa, hierárquica e até militarizada, seria considerada convencional. No Google, era tão pouco característica que fazia os membros da equipe do Android se sentirem rebeldes. Depois que o choque com o iPhone passou e a equipe enxergou tudo que o iPhone *não* fazia, seus membros de fato acreditaram que o que estavam desenvolvendo seria superior em todos os aspectos, e que nem precisavam do Google para alavancá-lo. “Eu acreditava piamente que o iPhone não era páreo para nós”, disse Bob Lee, alto engenheiro da equipe do Android na época. “Achava que o Android se tornaria um Windows [por causa da sua vasta distribuição em vários telefones] com uma participação de mercado de 90% e que o iPhone ficaria com apenas 2% de participação.”

Rubin estimulava essa sensação sempre que podia, oferecendo à sua equipe as mordomias que tinha em função do cargo que ocupava. Vivía comprando os gadgets mais recentes — câmeras, equipamento de áudio, sistemas de jogos e outros eletrônicos — para ficar a par das novidades do setor. No entanto, raramente mantinha por muito tempo o que comprava. Quando acabava de analisá-los, simplesmente colocava-os em um canto de sua sala e enviava um e-mail para a equipe, convidando todos a pegarem o que quisessem. Não raro, era a câmera ou o sistema de som mais recente do mercado, adquirido por milhares de dólares. Se muitos membros de sua equipe precisavam ir a uma conferência — por exemplo, o Consumer Electronics Show, em Las Vegas —, ele alugava um jatinho para que eles pudessem ir e voltar mais rápido. Um ano depois de o Google lançar o Dream — na época conhecido como T-Mobile G1 —, Rubin reforçou o bônus de fim de ano da equipe do Android com dinheiro do próprio

bolso. Um engenheiro disse que ele dobrou o valor.

O lado negativo de toda essa segregação, entretanto, foi o fato de a equipe do Android não conquistar a afeição do pessoal do Google, assim como Gundotra também não ganhara a simpatia geral com seu empenho em fazer o Google apoiar o iPhone. Por mais que os membros da equipe do Android se sentissem capazes de fazer tudo sozinhos, na verdade não podiam; e quando precisaram trabalhar com outros funcionários do Google do outro lado do muro que haviam construído, seus pedidos raramente eram bem recebidos. “Era mais ou menos assim: ‘Pessoal, estamos desenvolvendo um telefone. Surpresa! Vamos precisar colocar o Gmail nele. Vocês podem ajudar?’”, disse DeSalvo. “E eles respondiam: ‘Bem, temos que cumprir uma programação de softwares de dois anos e vocês não estão nela, por isso, não, não podemos ajudá-los.’ Assim, no início, tivemos que usar a Web API [a conexão que o público usa], em vez de uma API dedicada [que seria mais rápida e mais confiável]. E foi a mesma história com o Google Talk, o Google Agenda e todo o resto. Tentar fazer essas coisas básicas foi um pesadelo atrás do outro, pois ninguém estava ciente de que precisava nos apoiar.”

Não foi apenas a falta desse intercâmbio entre a equipe do Android e o resto do Google que esfriou as relações. A questão era que todo o esforço de Rubin para controlar as informações não estava dando muito certo. Todo mês, em 2007, parecia haver outro boato de que o Google estava desenvolvendo um telefone. Os funcionários da empresa estavam acostumados a conseguir manter seus produtos em segredo porque em geral todo o desenvolvimento era realizado internamente. Embora a gerência do Google compartilhasse com seus funcionários mais do que a maioria das empresas costumava fazer, uma quantidade surpreendentemente pequena dessa informação vazava. Para desenvolver o Android, porém, Rubin precisou trabalhar com diversos fornecedores e fabricantes externos. O pessoal do Google não podia ver o código do Android, mas alguns dos parceiros externos podiam — e alguns estavam abrindo a boca.

Schmidt, Brin e Page tentaram administrar o Google de modo que a equipe do Android parecesse estar mais integrada ao restante da empresa do que realmente estava. Mas às vezes suas atitudes faziam o pessoal do Android se sentir ainda mais segregado. Por exemplo, o trio ficou tão aborrecido com os vazamentos que em uma das reuniões semanais de sexta à tarde no Google eles anunciaram que iniciariam uma investigação para descobrir de onde as informações estavam vazando.⁴ Investigar vazamentos como fazem os presidentes americanos parecia uma medida absolutamente dissonante em uma empresa que se orgulhava de ter uma cultura de abertura e compartilhamento. Cedric Beust, um dos primeiros engenheiros do Android, disse que, em dado momento em meados de 2007, as perguntas dos funcionários e as respostas evasivas dos executivos tornaram-se tão previsíveis que ele e diversos outros

membros de sua equipe pararam de frequentar as reuniões de sexta-feira. “Era um martírio ter que ouvir tudo aquilo e não poder dizer nada”, afirmou. “A parte mais difícil era esconder meu telefone [quando estava usando um protótipo]. Aconteceu algumas vezes de alguém [da empresa] me ver com um telefone [protótipo] e perguntar o que era aquilo. Era preciso ter uma resposta na ponta da língua. Durante um tempo, respondia que era um protótipo do Blackberry. Depois, passei a dizer que era algo em que estávamos trabalhando para a Nokia. Qualquer coisa para fazer aquilo parecer o mais entediante e desinteressante possível.”

Para a mídia, a perspectiva de um telefone do Google era um prato cheio. Fazia todo o sentido — e, ao mesmo tempo, parecia uma loucura total. O Google vinha tentando encontrar uma maneira de revolucionar o negócio de telecomunicações desde a sua fundação. A aquisição, pelo Google, de linhas de transmissão de voz e dados não utilizadas nos três anos anteriores convencera as operadoras de que a empresa planejava tornar-se, ela própria, uma operadora móvel. Havia uma equipe inteira no Google dedicada a encontrar tecnologias sem fio capazes de burlar a infraestrutura de telecomunicações existente. O Google já manifestara publicamente o desejo de colocar seus aplicativos em telefones móveis. E todos sabiam que Rubin estava trabalhando em alguma coisa no Google. Por que ele estaria lá senão para desenvolver um telefone? No entanto, o Google tinha acabado de se associar à Apple para colocar seus aplicativos no iPhone. Schmidt fazia parte do conselho de administração da Apple. Jobs era capaz de perder a cabeça se soubesse que o Google estava desenvolvendo um concorrente para o iPhone.

* * *

O sigilo, os vazamentos e os comentários difamatórios no Google relacionados à estratégia para celulares da empresa em 2007 significaram que, quando a equipe do Android enfim *teve* algo para anunciar, não impressionou.⁵ O mundo esperava algo grandioso. E o Google tentou chamar atenção de todas as formas, convocando a mídia para audioconferências, realizando *briefings* com grandes desenvolvedores de software e concedendo a John Markoff, do *New York Times*, acesso antecipado a Rubin e sua equipe. O jornal publicou um perfil de Rubin na véspera do anúncio de 5 de novembro, com o título “I Robot: The Man Behind the Google Phone” [Eu, robô: O homem por trás do telefone do Google].

O Google, porém, não havia desenvolvido um telefone. Nem sequer terminara o software para o aparelho. Em vez disso, o que o Google disse ao mundo é que havia desenvolvido... um consórcio de fabricantes de telefone, operadoras móveis e desenvolvedores, a Open Handset Alliance. Em conjunto, o

grupo iria tornar realidade a visão de Rubin de um mundo da telefonia móvel melhor e mais unificado. “Não estamos criando um GPhone; estamos capacitando milhares de pessoas a desenvolverem um GPhone”, declarou Rubin.

Foi bizarro. Era como se os burocratas da ONU tivessem assumido o comando da empresa mais interessante e inovadora do planeta. Schmidt e Rubin exaltaram o tamanho do consórcio — 34 empresas — e seu alcance global. Disseram que o software produzido pelo esforço conjunto seria gratuito. Fabricantes de telefones, operadoras móveis e programadores poderiam modificá-lo ao seu bel-prazer. Eles afirmaram que esperavam, mas não exigiriam, que os fabricantes e as operadoras oferecessem uma plataforma para o Google, de modo que seus próprios aplicativos, como a ferramenta de busca e o Google Maps, pudessem prosperar. A única coisa definitiva que Schmidt e Rubin disseram sobre um produto é que o trabalho já estava bastante adiantado, que se chamava Android (até então, ninguém sabia como o projeto vinha sendo chamado) e que a HTC, fabricante de telefones, lançaria um telefone com esse software dali a um ano.

Não foi apenas entediante.⁶ O anúncio do Android e da Open Handset Alliance parecia também ter sido malconcebido. Os *players* mais importantes do mundo da telefonia móvel *não* faziam parte do consórcio: Apple, Nokia (a maior fabricante de telefones), RIM (a maior fabricante de smartphones), Microsoft, Palm e as duas maiores operadoras de telefonia móvel dos Estados Unidos — AT&T e Verizon — tinham dado as costas para o Google. As empresas que *faziam parte* da lista tampouco pareciam estar muito entusiasmadas. A maioria delas apenas publicou *releases* para a imprensa com a linguagem de apoio tradicional. Muitas empresas se juntaram ao grupo não por acreditarem que o Google estava fazendo algo revolucionário, mas simplesmente porque ele lhes ofereceu dinheiro para isso. O Google pagou à HTC milhões para esta fazer parte da OHA e produzir o primeiro telefone.

Até então, a HTC tinha uma longa e profunda parceria com a Microsoft, produzindo telefones para seu sistema operacional, o Windows Mobile. No intuito de levar a HTC para o seu lado, o Google teve que isolá-la de todos os negócios com a Microsoft que a empresa iria perder ao se associar ao Google, inimigo da Microsoft. Não havia nada de vil nessas transações, mas elas indicavam o tamanho dos obstáculos que o Google teria de enfrentar para fazer do Android e da OHA um sucesso.

O Google recebeu mais atenção uma semana depois, quando lançou um vídeo do cofundador Brin e do diretor de engenharia do Android, Steve Horowitz, mostrando alguns telefones e falando sobre eles, um dos quais muito parecido com o iPhone.⁷ O aparelho tinha touchscreen, conexão 3G veloz e recursos gráficos que lhe permitiam rodar jogos como o Quake, no qual o usuário tenta

encontrar o caminho em um labirinto medieval; e o Google Maps, incluindo o Street View, funcionava da mesma maneira que em um computador desktop. O primeiro iPhone não tinha a maioria dessas coisas. Horowitz, que fez a demonstração do tal aparelho, chegou a mostrar um pouco da magia do iPhone, tocando duas vezes em uma imagem do Street View para dar zoom. O Google com certeza estava trabalhando em coisas interessantes, mas, estranhamente, levaria mais um ano para que a empresa tivesse de fato um produto pronto para venda. E o curioso foi o Google ter lançado um vídeo, em vez de aumentar o interesse do público convocando a imprensa para um grande anúncio. A Open Handset Alliance fora anunciada em uma audioconferência, mas daquela vez pelo menos o Google tinha algo para mostrar.

A parte mais estranha do anúncio da Open Handset Alliance foi que, enquanto a plateia bocejava, as tensões dentro do Google e entre o Google e a Apple só faziam aumentar. O Google apoiaria o Android ou o iPhone? Poderia apoiar ambos? Uma das muitas razões pelas quais Rubin tentara manter o Android em segredo durante tanto tempo foi o fato de, assim, poder desenvolver seu projeto sem forçar o Google a enfrentar publicamente essas questões. Com o Android ainda no estágio inicial de desenvolvimento, provavelmente ninguém ficaria a seu favor. Gundotra ainda estava encarregado de um acordo negociado com a Apple que parecia a cada dia ser mais atraente para as duas empresas. O Android ainda era um experimento sem sequer ter um software finalizado para alguém apoiar.

E Gundotra estava *realmente* pressionando a equipe do Android. “Eu disse: ‘Convençam-me de que isso [Android] é algo em que nós [Google] devemos acreditar’, e eu sabia que ninguém jamais lhes havia feito essas perguntas e que era difícil para eles. ‘Quem é você para fazer essas perguntas de novo?’, perguntaram eles.” Um ex-membro sênior da equipe do Android confirmou a sensação: “A princípio, o Google Mobile [a equipe que trabalhava com a Apple no iPhone] nos odiava. Achavam que éramos os caras mais irritantes do mundo. Sei que Vic Gundotra [atualmente responsável pelo Google Plus, o concorrente do Facebook] mudou de opinião e tornou-se um grande defensor do Android, mas no início ele nos odiava. Acreditava que [o Android] seria uma distração que atrapalharia seu relacionamento com Steve Jobs. Portanto, havia muita disputa e discussões internas sobre estratégias e coisas afins.”

A tensão entre esses dois setores do Google acentuou-se a ponto de Rubin às vezes se perguntar se tinha, de fato, o apoio total de seus chefes. “Estávamos inovando feito loucos [gerando novos recursos para o iPhone e outras plataformas], e Andy perguntava: ‘Por que estamos entregando esses recursos?’”, explicou Gundotra. “Ele queria reservá-los para o Android. Era uma pergunta válida.” Outro executivo acrescentou: “Lembro-me de uma conversa de corredor no final de 2007 sobre o Google Maps e se o Google deveria dar à

Apple um recurso que esta desejava, mas não tinha, e na ocasião Andy teve que dizer a Sergey, sem rodeios: “Se quisermos que o Android tenha sucesso, temos que parar de abrir mão das nossas melhores coisas em favor da Apple.”

Entretanto, os conflitos internos do Google não eram nada diante da tensão que a OHA criou entre o Google e a Apple. Steve Jobs foi pego totalmente de surpresa com os anúncios do Android e ficou furioso. Ele já sabia do projeto do Android havia algum tempo, mas, de acordo com aqueles que tinham conversado com ele a respeito, Jobs não o levava a sério. No entanto, quando viu Horowitz demonstrar o Dream no vídeo do Google, explodiu, enfurecido. Perguntou-se se a empresa, sua parceira, estava desenvolvendo um produto para desafiar o iPhone. “Estou no carro, indo para algum lugar, quando meu telefone toca. É Steve. Ele berra tão alto que tenho que parar no acostamento”, disse alguém que conversou com ele naquele dia. “Já viu o vídeo?”, pergunta Steve. “É tudo uma imitação barata do que estamos fazendo.”

* * *

Por mais zangado que Jobs estivesse, ele não queria acreditar que Schmidt, Brin e Page estivessem fazendo algo abominável, segundo amigos e colegas. E o triunvirato do Google esforçou-se ao máximo para lhe garantir isso. O Android era exatamente o que sempre disseram que seria: um sistema operacional de código aberto para telefones que qualquer fabricante poderia usar. O Google não estava desenvolvendo um telefone para competir com o iPhone. E Jobs não deveria inferir nada a partir dos protótipos que vira no vídeo. O Google precisava de telefones nos quais testar o Android, mas não entraria no ramo de fabricação de aparelhos. O que quer que o Google fizesse, com certeza não tinha a intenção de copiar nada do iPhone, eles garantiram.

De fato, Schmidt diz hoje que não apenas ele e Jobs haviam conversado sobre o Android como ele também deixara claro que, em relação às prioridades do Google, o iPhone ocupava o primeiro lugar. “Acredito que, na época, Andy tenha entendido a importância do Android, mas certamente o restante do Google não. Estávamos ocupados fazendo outras coisas”, disse-me Schmidt em 2011. “Quando entrei para o conselho de administração da Apple [em 2006], Steve e eu conversamos sobre isso [Android], eu disse que o projeto aconteceria, e nós concordamos que monitoraríamos a situação.”

As outras iniciativas do Google com certeza corroboram as afirmações de Schmidt.⁸ O sucesso do Android dependia de a empresa conseguir a cooperação das grandes operadoras móveis dos Estados Unidos, mas no final de 2007 o Google estava, na verdade, fazendo o possível para irritá-las. O governo estava licitando uma fatia gigantesca do espectro para banda larga sem fio, e o Google, com um lance de 4,71 bilhões de dólares, tentou elevar o preço para as

operadoras móveis. Ele não queria o espectro. Apenas planejava garantir que o governo exigisse que o vencedor seguisse novas regras, favoráveis a ela. A manobra de usar dinheiro não para comprar o espectro, mas sim para adquirir um púlpito de onde faria seu sermão às operadoras móveis as deixou enfurecidas, em especial a Verizon, que venceu a licitação. Quando conversou com Ken Auletta, no início de 2008, Ivan Seidenberg, na época CEO da Verizon, não parecia muito disposto a fazer negócios com qualquer um que portasse um cartão de visitas do Google. Disse que o Google corria o risco de “acordar os ursos” — as poderosas operadoras móveis —, que “sairiam da toca e dariam uma surra” na empresa.

Jobs também tinha uma lista convincente de razões para acreditar nas explicações do Google. Os conselhos das duas empresas e seus consultores externos estavam tão entrelaçados que as duas eram praticamente a mesma empresa. Bill Campbell, membro do conselho de administração da Apple havia muito tempo e um dos melhores amigos de Jobs, era um dos consultores mais próximos de Schmidt, Brin e Page. Al Gore, ex-vice-presidente dos Estados Unidos, era consultor do Google e membro do conselho da Apple. Paul Otellini, então CEO da Intel, era membro do conselho do Google, mas tinha a Apple como um dos mais novos grandes clientes da Intel. E Arthur Levinson, na época presidente da Genentech, fazia parte do conselho das duas empresas. Uma briga com o Google forçaria todos eles a escolher um dos lados. Causaria o escrutínio indesejado da mídia. Poderia assustar os investidores e provocar uma investigação da SEC sobre a independência dos conselhos de administração das duas empresas. Ninguém queria isso, principalmente a Apple, que havia acabado de entrar em um acordo com a SEC sobre a datação retroativa das opções de compra de ações de Jobs em 2001.

Embora, na época, Jobs nunca o admitisse publicamente, a Apple precisava mais do Google do que o inverso. Quando morreu, Jobs era, sem sombra de dúvida, o homem de negócios mais poderoso do mundo. Mas, no final de 2007, não era bem assim. O iPhone estava indo bem. O preço da ação da Apple havia dobrado naquele ano. No entanto, era cedo demais para o iPhone ser considerado um produto bem-sucedido. Jobs havia reduzido em 100 dólares — de 499 para 399 — o preço do iPhone básico para estimular as vendas, provocando a revolta de seus primeiros clientes, também os mais leais, que se sentiram lesados por terem pagado um valor mais alto pelo mesmo aparelho. Ele estava negociando seu acordo com a AT&T para reduzir o preço *em mais* 200 dólares, chegando a 199 dólares. Enquanto isso, o Google pagava à Apple quase 70 milhões de dólares por ano para ter seu software no iPhone. Naquela época, isso era muito dinheiro para a Apple.

Contudo, talvez o principal motivo que impedia Jobs de iniciar uma briga com o Google fosse pessoal: ele acreditava que Brin e Page fossem seus amigos.⁹

Jobs fora mentor dos dois durante anos e os três costumavam ser vistos juntos em caminhadas nos arredores de Palo Alto, nos fins de semana, ou no campus da Apple nos dias úteis. A amizade começara lá pelos idos de 2000, quando o Google ainda era uma start-up e seus investidores estavam pressionando Page e Brin a encontrar um CEO mais experiente. Brin e Page disseram que a única pessoa que considerariam era Jobs. A declaração era absurda. Todo mundo sabia que Jobs jamais sairia da Apple quando tinha acabado de voltar à empresa, e a ideia enfureceu os investidores do Google. Mas foi também uma expressão genuína de admiração por parte de Page e Brin. Eles haviam idolatrado Jobs por muito tempo, o que ajudou a fortalecer o relacionamento entre os três. Eles viam em Jobs o tipo de líder que queriam ser. Jobs estava impressionado com o que claramente seria a próxima geração da elite do Vale do Silício e sentia-se lisonjeado por aconselhá-los. “Jobs me disse que, quando ligou para eles [Brin e Page], continuavam fazendo pouco do Android”, disse um de seus executivos. “O que ele me disse foi basicamente: ‘Acredito no meu relacionamento com esses caras, acredito que estejam falando a verdade sobre o que está acontecendo.’”

Por alguns meses, parecia que a intuição de Jobs sobre o Google poderia estar certa. Sua relação com Gundotra floresceu e chegou a um ponto em que eles se falavam toda semana. Em um post publicado em seu blog um mês antes da morte de Jobs, em 2011, Gundotra recorda o período num tom melancólico:

Eu estava na igreja em uma manhã de domingo, 6 de janeiro de 2008, quando meu celular vibrou.¹⁰ Com o máximo de discrição possível, dei uma olhada para ver quem era, mas aparecia “número restrito”. Decidi ignorar. Quando saí, a caminho do carro com minha família, fui checar minhas mensagens. Havia uma de Steve Jobs.

“Vic, você poderia ligar para minha casa? Tenho uma coisa urgente para discutir com você”, dizia ele.

Liguei de volta antes mesmo de chegar ao carro. Eu era responsável por todos os aplicativos móveis no Google, e por isso tinha contato frequente com Steve. Era uma das mordomias do cargo.

— Oi, Steve, aqui é Vic — falei. — Desculpe não atender sua ligação antes. Eu estava na igreja, e o telefone indicava “número restrito”, por isso não atendi.

Steve deu uma risada. Respondeu:

— Vic, só se deve atender ao telefone na igreja se for uma ligação de Deus!

Ri, nervoso. Afinal, embora Steve costumasse ligar durante a semana aborrecido com alguma coisa, não era comum ele me procurar no domingo e pedir para eu telefonar para a casa dele. Fiquei me perguntando o que seria tão importante.

— Pois é, Vic, temos uma questão urgente a tratar e preciso que você comece a trabalhar nela imediatamente. Já designei uma pessoa da minha equipe para ajudá-lo e espero que possa resolver o problema amanhã — disse Steve. — Estive analisando o logo do Google no iPhone e não estou satisfeito com o ícone. O segundo *O* de Google não tem o tom de amarelo certo. Está errado, vou pedir a Greg para acertar isso amanhã. Tudo bem para você?

Claro que estava tudo bem para mim. Naquele domingo, alguns minutos mais tarde, recebi um e-mail de Steve com o assunto “Socorro para ícone”. No corpo do e-mail havia orientações para que eu trabalhasse com Greg Christie a fim de resolver o problema.

Desde meus onze anos, quando me apaixonei pelo Apple II, coleciono histórias sobre os produtos da empresa. Eles fazem parte da minha vida há décadas. Mesmo quando trabalhei para Bill Gates, na Microsoft, por quinze anos, tinha enorme admiração por Steve e pelo que a Apple havia produzido.

Mas no fim das contas, quando penso em liderança, paixão e atenção aos detalhes, penso naquele telefonema que recebi de Steve Jobs em uma manhã de domingo em janeiro. Foi uma lição da qual jamais me esquecerei. Os CEOs devem se importar com os detalhes. Mesmo que sejam os tons de amarelo. Mesmo no domingo.

A um dos maiores líderes que já conheci, que minhas preces e esperanças o acompanhem, Steve.

No primeiro semestre de 2008, porém, ficou claro que a camaradagem entre as duas empresas não iria durar. Por toda parte, havia sinais de que Schmidt, Page e Brin não deixariam seu relacionamento com Jobs ser um obstáculo às suas ambições.¹¹ O Google tentou “roubar” alguns engenheiros importantes da Apple para trabalhar no novo navegador de internet da empresa, o Chrome. Em seguida, a conversa entre as duas companhias sobre a renegociação dos acordos relativos à ferramenta de busca Google e o Google Maps azedou. O Google queria pagar menos à Apple para ser o buscador exclusivo no iPhone e nos Macs e disse que queria mais do que apenas dados básicos de localização dos iPhones dos usuários. Em diversas reuniões no campus da Apple em Cupertino, Gundotra e Phil Schiller, diretor de marketing da Apple, acabaram gritando um com o outro. Jobs e Schmidt tiveram que intervir para resolver o conflito.

A Apple estava particularmente desconfiada dos novos dados de mapas que o Google queria do iPhone. O Google já obtinha os dados sobre a latitude e a longitude dos usuários do aparelho. Agora dizia querer também os dados brutos utilizados para o cálculo dessa posição. O usuário estava utilizando uma conexão celular ou o Wi-Fi? Quais eram a localização e as informações sobre a torre de

telefonia celular à qual o iPhone estava conectado? “Achamos que eles queriam usar os dados para calcular, no sentido inverso, outras coisas que o iPhone estava fazendo”, afirmou um executivo da Apple. “O grande lance de Phil era que as informações eram exclusivas da Apple e sua divulgação violava a privacidade do usuário, já que estaríamos compartilhando mais sobre nossos usuários do que eles haviam concordado em divulgar.”

Cinco anos depois, os ânimos *continuavam* acirrados em relação a esse incidente. Gundotra afirma que nunca viu um comportamento tão arrogante e ditatorial quanto o que ele constatou nessas conferências. “Eu achava que a Microsoft era arrogante. Foi simplesmente inacreditável e muito, muito doloroso o que aconteceu lá. Eu era otimista e inocente. Achei que pudéssemos negociar com a Apple e ficaria tudo bem. Eu me relacionava bem com Steve, por isso pensei que poderia fazer as coisas funcionarem. Mas não foi o que aconteceu.” Um dos executivos de Jobs na época é igualmente impiedoso com Gundotra. Disse-me que Gundotra pode não ter sido entusiasta do Android, mas também não era um defensor da Apple. “Ele estava tentando conquistar Steve, Phil e Forstall e afirmou estar fazendo o melhor que podia para defender a Apple dentro do Google. Tudo que estava fazendo, contudo, era levar informações de volta para Larry e Sergey e o restante das equipes só para impressionar seus superiores. Não tinha nada a ver com necessariamente melhorar o Android; tinha a ver com melhorar sua própria imagem.”

Em meio à crescente tensão e ao sucesso explosivo do iPhone 3G em meados de 2008, Jobs começou a perceber que o Dream, do Google, na verdade seria muito mais parecido com o iPhone do que ele gostaria. Com lançamento previsto para novembro de 2008, o Dream, que seria chamado de T-Mobile G1, da HTC, teria uma série de recursos multitoque que, no entender de Jobs, pertenciam à Apple. Schmidt, Brin e Page haviam disponibilizado Alan Eustace, diretor de engenharia do Google, durante meses para responder às perguntas de Jobs e às várias objeções a respeito do Android — e impedir que Jobs chegasse a tal conclusão. Eustace era o chefe de Rubin, e Eustace e Jobs haviam estabelecido um bom diálogo, dizem os amigos. Entretanto, em meados de 2008, Jobs viu que não chegaria a lugar algum com Eustace — que ele e o Google o estavam enrolando. “Acho que eles [Jobs e os altos executivos da Apple] finalmente concluíram que a única maneira de conseguir fazer aquilo era não passar mais por Alan”, disse alguém que conversou com Jobs sobre o assunto. “Alan estava servindo de intermediário para Andy [Rubin] e acho que eles perceberam que estava na hora de ir direto à fonte para mudar tudo aquilo.”

Outro executivo da Apple afirmou que a gota d’água para Jobs foi a segunda versão do Android, lançada mais ou menos naquela época. “Quando o Android começou a oferecer a funcionalidade *swipe*, o zoom de imagens por meio do toque na tela e o duplo toque, Steve lançou o desafio e disse: ‘Vamos até lá e

vamos conversar com eles.”

Os relatos do encontro com Jobs, Forstall, Page, Eustace e Rubin na sala de reunião próxima à de Page, no Edifício 43 do Google, são desencontrados. Mas todos concordam em um ponto: a reunião foi péssima, marcada pelo tom de confronto. Jobs disse aos três executivos do Google que a Apple havia patenteado os recursos multitoque que eles estavam usando e que, se eles oferecessem esses recursos no G1, ela entraria com um processo contra eles. Em seguida, a equipe do Google reagiu, dizendo que, embora Jobs possa ter sido o primeiro a fazer um produto com multitoque bem-sucedido, ele não havia inventado a tecnologia, tampouco a maior parte das outras tecnologias do iPhone. Um executivo da Apple que não estava lá, mas ouviu o relato de Jobs sobre a reunião, contou-me: “A coisa virou uma disputa pessoal. Jobs disse que Rubin estava enfurecido, acusando-o de ser contra a inovação. Foi então que Steve começou a humilhar Andy, acusando-o de tentar ser como ele, imitá-lo, usar o mesmo corte de cabelo, os mesmos óculos, o mesmo estilo.”

Ninguém no Google fala formalmente sobre a tal reunião, mas nos bastidores todos ainda mostram espanto com a posição de Jobs. Acreditam que existem poucos “primeiros” no Vale do Silício, que todas as inovações partem de outras, já existentes. Não haveria microprocessador Intel ou Motorola sem o transistor e o circuito integrado. Sem esses microprocessadores, não haveria computador pessoal. Sem o computador pessoal, não haveria a Microsoft, a Apple ou a indústria de software em geral. Sem a indústria de software, não haveria o navegador Netscape. E, sem os navegadores, grande parte do que consideramos banal em nossa vida hoje não existiria.

Uma das provas que o pessoal do Google usou para sustentar sua posição nas negociações com Jobs foi um vídeo de 1992 de James Gosling, um famoso engenheiro da Sun Microsystems, inventor da linguagem de programação Java, demonstrando o Star7.¹² O tosco aparelho tinha um transmissor de 200KB, uma tela de TV colorida de LCD de quatro polegadas e alto-falantes de um Nintendo Game Boy. Mesmo naquela época, antes de qualquer pessoa, exceto os executivos mais ricos, possuir um celular ou ter visto um Newton portátil, Gosling demonstrava um aparelho que tinha não só touchscreen como também rolagem inercial — quanto maior a intensidade do toque na tela, mais rápido ela rolava pelos itens. Rubin argumentou que ele e a equipe do Android vinham refletindo sobre *aquelas* tecnologias muito antes de Jobs. Rubin havia visto protótipos do Microsoft Surface — uma tela multitoque para ser usada em superfície plana lançada no final de 2007 — quando trabalhou na Microsoft, por um breve período, na década de 1990.

No entanto, as provas apresentadas pelo Google não tiveram impacto algum sobre Jobs. “Steve sempre foi da opinião de que a Apple inventou tudo”, disse um executivo do Google envolvido nas conversas. “E mesmo quando alguém lhe

mostrava que alguma coisa já existia antes, que não havia sido inventada por ele, Jobs continuava acreditando que fora uma invenção da Apple. De nada adiantou mostrar os outros lugares em que o multitoque havia sido usado antes, ou os lugares nos quais a rolagem já era feita com os dedos, ou a expansão do zoom das coisas [com os dedos]; nada daquilo o convenceu.”

CAPÍTULO 5

As consequências da traição

Para o Google, o resultado da reunião com Jobs e Forstall foi torturante. Schmidt, Brin e Page renderam-se totalmente, e nenhuma lógica do mundo poderia ocultar como aquilo foi doloroso. Não foi apenas o fato de Jobs lhes ter dito quais recursos deveriam ser retirados do telefone G1. Ele também lhes dissera, em alguns casos, *como* fazê-lo. Havia muito tempo que o Android oferecia aos usuários a opção de criar um padrão de grade três por três para desbloquear o telefone, com uma conexão de no mínimo três pontos. Mas Jobs insistiu que, se os usuários pudessem conectar os três pontos inferiores da grade para desbloquear o aparelho, seria uma imitação do recurso patenteado “deslize para desbloquear” utilizado pelo iPhone. “Então, para amansar a Apple, deixamos de lado um padrão no qual era possível conectar três pontos para adotar outro, no qual era necessário conectar quatro pontos”, afirmou um engenheiro sênior.

“Foi muito, muito doloroso. Era como se ele estivesse nos roubando”, declarou Bob Lee, da Android, sobre Jobs. E continuou:

O recurso “*pinch to zoom*” [que tecnicamente consiste em afastar os dois dedos sobre a tela para aumentar o zoom e aproximá-los para diminuir-lo] é uma coisa muito óbvia, e a Apple não foi a primeira a usá-lo. Volte no tempo, como nós fizemos, e observe as coisas que a Sun fez com os recursos móveis na década de 1990 e o Microsoft Surface. Fiquei muito chateado ao ver a Apple jogando naquele nível. Eu adorava a Apple. Sempre desenvolvi programas num Apple. Tornei possível que funcionários do Google desenvolvessem o software Google em máquinas da Apple. O nome do meu gato é Wozniak. Entrei para a equipe do Android em 2006, e a maioria das coisas que inventamos foi criada do zero. Por que o Android se parece tanto com o iPhone? Bem, acredito que grande parte disso seja apenas o avanço da tecnologia. Por que ninguém criou uma tela grande sensível ao toque antes do iPhone? Bem, elas eram caríssimas. Não foi por causa do surgimento do iPhone que as pessoas começaram a dizer que devíamos fazer isso. A indústria inteira já vinha pensando nisso havia muito tempo. É que finalmente esse tipo de tecnologia se tornou viável.

Ninguém que esteve naquela reunião com Jobs fala sobre o assunto, e é fácil

entender o motivo. Todos os empreendedores precisam ter resistência, mas Brin, Page e, mais tarde, Schmidt (ao se juntar ao Google em 2001) têm a reputação de serem particularmente obstinados quando desafiados. Isso não foi nada bom para aquela imagem. Desde o momento em que inventaram o nome para a empresa, tiveram que enfrentar seus críticos. Tiveram que ouvir que serviço de buscas era um negócio sem futuro. Isso era considerado tão senso comum para o setor que Schmidt quase não foi à entrevista para o cargo de CEO por causa disso.

Quando o Google ganhou força e atraiu investidores de risco poderosos, Brin e Page muitas vezes os ignoraram. Os investidores queriam que o Google encontrasse rapidamente um CEO profissional e definisse uma maneira de ganhar dinheiro para manter o negócio. Brin e Page recusaram-se a sofrer esse tipo de pressão, e os investidores — a Kleiner Perkins e a Sequoia Capital — ficaram tão bravos que quase processaram os fundadores.¹

Schmidt foi contratado em 2001. Antes, fora CEO da Novell e alto executivo da Sun Microsystems.² Desde então, ele, Brin e Page lidaram astutamente com a maioria dos cétricos e inimigos. Definiram um modelo de negócios — anúncios numa ferramenta de busca — que recriou a economia da mídia e da propaganda, virtual e off-line. Assim, quando o inacreditável sucesso do Google gerou processos judiciais e outros ataques, eles não deram a mínima. O Yahoo! processou o Google em 2004 por roubar o AdWords, a ideia dos anúncios nas ferramentas de busca que continua a abastecer o negócio do Google. Este pagou ao Yahoo! algumas centenas de milhões de dólares obtidos com a abertura do capital da empresa — o Google criou um modelo de negócios que gerou centenas de *bilhões*. A gigante de mídia Viacom tentou intimidar o Google com um processo em 2006, acusando o YouTube de não proteger o bastante o conteúdo da Viacom contra roubo. Brin, Page e Schmidt disseram que o Google estava fazendo o suficiente e faria ainda mais. Recusaram-se a fechar um acordo e foram adiante, ganhando a causa nos tribunais. Quando o Google começou a contratar os melhores engenheiros da Microsoft, Bill Gates e Steve Ballmer tentaram impedir as contratações com processos judiciais e expondo os profissionais ao ridículo. “O idiota do Eric Schmidt é uma bichona. Vou acabar com esse cara”, foi a famosa reação de Ballmer ao anúncio de um funcionário que estava trocando a Microsoft pelo Google. Ballmer e Gates fizeram o mundo temê-los por vinte anos com ameaças como essas. Brin, Page e Schmidt riram — e a relevância da Microsoft no campo da tecnologia vem diminuindo desde então. E, quando o mundo disse que Schmidt, Brin e Page eram loucos por investir na tecnologia móvel, eles responderam: “Vocês vão ver.”

Mas Steve Jobs ameaçando mover um processo contra a empresa era outra história. Mesmo que o Google se sentisse com a razão, o triunvirato aparentemente achava que um processo por violação de patente movido pela

Apple criaria enormes problemas para a empresa, dizem os colegas. O Android já era uma aposta arriscada. Lançá-lo acompanhado de problemas jurídicos tornaria as chances de fracasso quase insuperáveis. O sucesso do Android dependia dos parceiros. Quem aceitaria uma parceria com o Google enquanto houvesse um processo correndo na Justiça contra a empresa? Ninguém.

E eles se perguntavam se um processo movido pela Apple poderia provocar problemas ainda maiores para o Google como um todo. A Apple ainda era uma coadjuvante naquela época — não era tão rica e dominante quanto hoje. O Google, no entanto, tinha se tornado tão poderoso que representava um alvo antitruste. Órgãos reguladores, concorrentes e colunistas de jornais se questionavam se ele não viria a se tornar a próxima Microsoft, se não estava usando seu crescente monopólio em anúncios nas ferramentas de busca para intimidar outras empresas.

A compra, em 2007, da DoubleClick, empresa de gerenciamento de anúncios on-line, havia sido aprovada por pouco pela avaliação antitruste no começo de 2008. O Google já controlava o negócio de anúncios em ferramentas de busca. Se controlasse também a maior empresa de gerenciamento de anúncios on-line, isso lhe conferiria o controle sobre *toda a* propaganda on-line? Essa era a dúvida dos órgãos reguladores da política antitruste.

O Google também estava envolvido em uma briga com autores e editoras de livros por causa do seu plano de digitalizar os livros deles. Permitir a pesquisa de todos os livros já publicados parecia ser uma grande benfeitoria pública. No entanto, os autores e as editoras questionavam se não deveriam ser pagos para permitir que o Google vendesse anúncios ao lado de seus dados nas listas de resultados. O Google não era da mesma opinião, pois pretendia exibir somente os trechos relevantes às pesquisas. Acreditava que eles seriam recompensados com o aumento das vendas de livros.

E a parceria de busca com o Yahoo!, proposta pelo Google em meados de 2008, provocou críticas furiosas do setor e das comunidades de propaganda. Depois de obter permissão para adquirir a DoubleClick, o acordo com o Yahoo! parecia um golpe descarado. De todas as empresas, foi o lobby agressivo da Microsoft que convenceu os advogados do Departamento de Justiça americano de que tinham fundamentação suficiente para mover um processo antitruste contra o Google. Eles ameaçaram arrastar o Google para os tribunais se a empresa não abrisse mão do acordo.

Além disso, as ações do Google estavam em baixa. A empresa teve que demitir funcionários. Por ter se tornado uma companhia tão grande naquela época — com cerca de vinte mil funcionários —, sua capacidade de continuar sendo a máquina de inovações da década anterior estava sendo questionada. O interesse das grandes empresas em proteger os negócios já existentes em geral interfere em sua capacidade de apoiar ideias novas e revolucionárias. Eles não

poderiam se arriscar a sofrer um processo judicial movido pela Apple, acusando o Google de roubar sua propriedade intelectual. “A Apple deixou claro que estava preocupada com a possibilidade de estarmos violando sua IU [interface do usuário], e nós concordamos. Não queríamos violar a IU deles”, é tudo o que Schmidt diz sobre o assunto.

A reunião com Jobs foi particularmente difícil para Rubin, dizem os amigos. Ele de fato estava tão furioso quanto Jobs descreveu e quase saiu do Google por causa disso. Racionalmente, entendia o que seus chefes estavam dizendo. Mas Jobs o esculhambou na frente deles, e eles não o defenderam. Por um curto período depois disso, Rubin colocou uma placa no quadro branco de sua sala que dizia JOBS ROUBOU O DINHEIRO DO MEU ALMOÇO.

As exigências de Jobs, obrigando o Google a retirar os principais recursos do G1, não enfureceram apenas a equipe do Android por causa de seus princípios, criaram também um enorme problema prático. Em meados de 2008, faltavam dois meses para o lançamento do G1, mas o telefone não estava nem perto de ser finalizado. Agora, além de tudo, os engenheiros teriam que reescrever o software para excluir todos os recursos que Jobs queria que fossem eliminados. A sabedoria convencional sobre softwares diz que recursos podem ser adicionados e removidos facilmente. A realidade, porém, é que o processo se assemelha mais a escrever um livro. Alguns capítulos podem ser eliminados, mas somente muito trabalho pode tornar esses cortes invisíveis.

O empurrão final também não foi nada fácil quando Page e Brin, que normalmente eram prestativos, permitiram que suas obsessões pessoais se impusessem.³ Page queria que o dispositivo funcionasse na mesma velocidade para sua enorme lista de mais de vinte mil contatos, assim como ocorria com qualquer outro usuário. Para a equipe do Android, era como se o perfeito tivesse se tornado inimigo do bom. Sugeriu-se então que tal recurso deveria esperar a segunda versão do Android. Page não se deixou convencer. Enquanto isso, Brin exigiu que os usuários pudessem rolar a lista de contatos inclinando o telefone e deixando que o acelerômetro decidisse a velocidade da rolagem com base no ângulo da inclinação. Erick Tseng, o gerente de projeto do Android, disse: “Pedimos a um engenheiro para fazer aquilo. Depois, mostramos a Sergey, para que ele visse que não seria uma boa experiência para o usuário.” E Brin concordou.

“Eu pensei que não conseguiríamos”, disse Rubin a Steven Levy para o livro *Google — A biografia*. “Três meses antes do suposto lançamento, nada funcionava. Travava o tempo todo. Não recebia e-mails. Era superlento. E, com o passar do tempo, foi ficando cada vez mais instável.”

Jobs, como era de se esperar, ficou entusiasmado com o resultado de sua reunião com o Google. Dias depois, ele a descreveu diante de sua equipe de executivos como uma grande vitória para todos eles — o certo e o bom havia vencido um monte de mentirosos, trapaceiros e canalhas. Um executivo que participou do encontro disse que Jobs e Forstall “estavam meio que se vangloriando. Falavam coisas do tipo: ‘Rubin estava fudo da vida. Dava para ver na cara dele. Conseguimos o que precisávamos para vencer. E eles [o Google] disseram que não iam fazer isso [multitoque]’”. Jobs odiava Rubin e disse aos amigos que ele era “um grandessíssimo e arrogante filho da mãe”.

Nada disso, porém, acalmou Jobs, que ainda assim se sentiu forçado a perseguir o Google de qualquer maneira. Ele achava que Brin e Page — que antes considerava seus amigos — o haviam traído. E achava que Schmidt, membro do conselho de administração da Apple, tinha sido dissimulado. A mensagem de Jobs para sua equipe executiva naquele dia foi agressiva: “Esses caras mentiram para mim e não vou mais aceitar isso. Essa história de ‘Não seja mau’ é idiotice.” Mas agora ele também estava sentindo-se vingado: o Google não seria mais uma ameaça.

Schmidt, embora tecnicamente ainda fizesse parte do conselho da Apple, na prática já não era mais membro do grupo. Agora ele saía da sala sempre que as discussões giravam em torno do iPhone, um assunto cada vez mais comum nas reuniões do conselho da Apple. Tanto por motivos pessoais como jurídicos, essas recusas estavam acontecendo com frequência cada vez maior também no Google. Schmidt não participava das reuniões da equipe do Android no Google, por exemplo, e saía da sala quando o assunto Android surgia em outros contextos, como entre os colegas membros do conselho da empresa. Schmidt dizia que não queria nem *aparecer* para que não o acusassem de tráfico de informações entre as duas empresas.

Jobs disse a amigos que ficou tentado a expulsar Schmidt de uma vez por todas do conselho, mas chegou à conclusão de que isso poderia provocar mais problemas, em vez de resolver. Atrairia a atenção da mídia. Poderia espantar os investidores. Poderia distrair os funcionários. Além disso, Jobs talvez tenha sentido que o Google e a Apple não eram mais aliadas, mas sabia que as empresas ainda precisavam uma da outra como parceiras nos negócios. A Apple ainda precisava do buscador, do Google Maps e do YouTube para vender o iPhone. E, como ainda não havia um telefone Android no mercado, o iPhone continuava sendo o único aparelho com capacidade suficiente para rodar corretamente o software do Google.

Nos meses seguintes, o Google pouco fez para desfazer a impressão que Jobs tinha de ter vencido, de que o iPhone dominaria o mundo da telefonia móvel da mesma forma como o iPod dominou o mundo dos tocadores de música. O telefone T-Mobile G1, “fornecido pelo Google”, foi lançado em setembro de

2008. Foi uma boa primeira tentativa, mas compará-lo com o iPhone era como comparar um Kia a um Mercedes. O aparelho tinha touchscreen, mas, em parte porque o Google havia retirado todos os recursos multitoque, ela não tinha utilidade. Tinha um teclado deslizante, mas os usuários reclamaram que as teclas eram muito moles.⁴ Poucos teriam coragem de abrir mão de seus BlackBerries em favor dele. E ele era difícil de configurar se, como a maioria das pessoas, você precisasse usar o e-mail, a lista de contatos e o calendário do Microsoft Exchange no trabalho.

Mas o Gmail, o navegador do Android e o Google Maps eram ágeis, e, ao contrário dos modelos de iPhone mais recentes da época, o G1 executava mais de um aplicativo ao mesmo tempo. Ele introduziu a tela de notificações suspensa que o iPhone mais tarde imitou. Era muito mais customizável do que o iPhone. No entanto, não rodava o iTunes, o software mais popular quando se tratava de entretenimento. Também não era possível sincronizá-lo facilmente com o computador, como um iPhone. Pelo contrário: para transferir as informações do computador para o G1, o telefone precisava ser sincronizado com a nuvem do Google e, posteriormente, o PC também precisava passar pelo mesmo processo. Hoje isso pode ser visto como uma virtude, mas na época, antes de a computação em nuvem ser tão usada, era algo muito complicado.

Os funcionários do Google foram ainda mais críticos com o G1 do que os consumidores. Naquele ano, o Google deu aparelhos G1 para os funcionários em vez do bônus de Natal padrão para toda a empresa. Eles não ficaram nem um pouco satisfeitos. Na época, perguntei a alguns deles se tinham gostado e recebi respostas como “Ótimo. Você quer o meu?” ou “Conte quantos aparelhos desse estão à venda no eBay. Essa é a sua resposta”. Nas reuniões de sexta-feira subsequentes, os funcionários perguntavam abertamente por que a empresa estava perdendo tempo com o Android. Na época, a maioria dos funcionários do Google tinha iPhones, e a comparação era risível.

Em contraste com o anúncio público do iPhone, o lançamento do G1 em um bufê sob a ponte Queensboro foi amador, segundo o relato de Levy e alguns vídeos.⁵ Não houve demonstrações ao vivo, apenas em vídeo. Desperdiçou-se muito tempo com comentários e congratulações entediadas de Rubin e executivos da HTC e da T-Mobile. O único sinal de que o projeto tinha o apoio da área executiva do Google surgiu quando, bem no final, Brin e Page, de patins, fizeram uma aparição improvisada. Mas, embora a presença deles tenha conferido um pouco mais de força ao evento, suas respostas às perguntas não ajudaram. Ao responder qual seria o aplicativo mais bacana do G1, Brin disse que ele mesmo havia desenvolvido um aplicativo que usava o acelerômetro do telefone para calcular automaticamente quanto tempo ele ficava no ar quando jogado para cima. Ele então jogou o telefone da demonstração no ar, provocando uma expressão de pânico nos rostos dos colegas e parceiros. Havia

poucos aparelhos, e eles não podiam se dar ao luxo de quebrar um deles porque Brin o deixara cair no chão.

A comparação entre os anúncios do G1 e do iPhone nos leva a perguntar *como* é que Brin, Page e Schmidt chegaram a ter outro tipo de relacionamento com Jobs além do estritamente profissional. Suas visões de mundo eram totalmente diferentes. A Apple prosperara por causa da busca meticulosa e disciplinada de Jobs pelo melhor dispositivo, a mistura perfeita entre forma e função. O Google prosperara graças às maluquices de Brin e Page e à sua atração pelo caos. Como empreendedores, os três compartilhavam a tendência a rejeitar tudo que fosse convencional e a fazer altas apostas quando os outros ao seu redor os consideravam descuidados. As semelhanças, porém, acabavam aí.

Brin e Page chegaram de patins porque haviam participado de um evento com o governador de Nova York, David Paterson, no terminal Grand Central pela manhã e acharam que usar os patins seria uma maneira divertida e mais rápida de enfrentar os engarrafamentos da cidade. Não se importaram com o fato de haver um carro à sua espera, de sua equipe de segurança ter planejado o melhor trajeto ou por terem aparecido para o anúncio do G1 todos suados e desarrumados. Brian O’Shaughnessy, principal relações-públicas do Android na época, disse que se lembra de ter precisado controlar seus nervos na hora que eles chegaram. Sua função era garantir que o G1 recebesse a maior e mais positiva atenção da mídia possível, e ele ficou se perguntando como poderia explicar aos fundadores bilionários do Google que eles estavam colocando tudo em risco. “Eu estava esperando nos bastidores quando eles chegaram ao lançamento. Perguntei: ‘Vocês não querem tirar os patins? Vocês vão subir lá com o CEO da HTC e os executivos da T-Mobile.’ Eles responderam: ‘Não, não. Vai ficar tudo bem.’ E simplesmente subiram no palco de patins e tudo.” Você consegue imaginar Steve Jobs fazendo isso?

* * *

A maneira como Jobs estava lidando com o Google deveria ter feito com que todos na Apple se sentissem melhor a respeito da tensão entre as duas empresas. Entretanto, fez muitos deles se sentirem ainda pior. Havia dois anos que alguns executivos e engenheiros vinham advertindo Jobs sobre as ambições do Google em relação ao Android, e eles *ainda* acreditavam que Jobs estava subestimando a determinação da outra empresa. Antes de tudo, por que o grande Steve Jobs permitiu que o Google o enganasse, e por que ele demorou mais dezoito meses — até o começo de 2010 — para reagir publicamente? Um deles me disse: “Cansei de repetir: ‘Steve, deveríamos prestar mais atenção nesses caras. Estão contratando feito loucos e eu conheço todo o pessoal que eles estão contratando.’ Steve, no entanto, respondia: ‘Vou dar a minha caminhada [com Larry, Sergey

ou Eric] e ver o que está acontecendo.’ Então se reunia com eles e voltava dizendo que eles afirmaram não haver motivo para preocupação. ‘Não é nada sério. Era uma ideia interessante, mas não vai dar em nada’, diziam a ele. Mesmo quando o Android começou a ser vendido, em 2008, eles lhe disseram: ‘É, na verdade não é muito estável. Não é excelente. Não sabemos se vamos dar continuidade.’ E eu pensava: ‘Não acredito que isso está acontecendo.’”

Outro executivo recordou o pânico que ele e seus colegas sentiram em 2007 quando Schmidt, do Google, e os outros membros do conselho de administração da Apple ganharam iPhones e começaram a levá-los para cima e para baixo meses antes do lançamento: “Havia várias pessoas na Apple que trabalhavam no iPhone que pensavam: ‘Que maluquice é essa? Eles estão dando nosso telefone para um cara que é responsável pela empresa concorrente. Eles vão pegar o aparelho, desmontá-lo e roubar todas as nossas ideias.’”

Algumas pessoas na Apple especularam se a cegueira de Jobs era provocada pela enorme amizade que tinha com Brin e Page. Faz parte da natureza humana acreditar que sabemos julgar bem o caráter dos outros. Fundadores e CEOs bem-sucedidos como Jobs consideram-se particularmente bons nisso. Afinal, a capacidade de descobrir e contratar as pessoas mais talentosas, honestas e confiáveis é parte fundamental da criação e da administração de uma empresa de sucesso. Outras pessoas, contudo, também se perguntam se o câncer de Jobs havia começado a ter alguma importância nesse processo. Em meados de 2008, Jobs obviamente não estava bem. Na maior parte do tempo, tinha a voz firme e boa disposição, mas estava magro demais, como se tivesse perdido uns sete quilos em seis meses. Às vezes ele nitidamente aparentava estar com dor. “Eu o via se dobrar nas reuniões. Eu o vi se sentar em um canto com os joelhos dobrados contra o peito. Todos nós estávamos na sala do conselho. Foi uma coisa horrível de se ver”, contou um executivo.

Ninguém perguntava se Jobs estava doente, embora seu aspecto físico tenha deixado isso claro nas reuniões realizadas com ele em 2008. “Nunca quisemos admitir. Não queríamos tocar no assunto. Não se faz isso com alguém. Você não gostaria que fizessem isso com você. E ele sempre dizia: ‘Não se preocupem. Os médicos falaram que estou bem’ ou ‘Estou bem’”, relatou um executivo. Mas ninguém sabia o que todos sabem hoje: que Jobs não apenas estava doente, mas tinha uma doença terminal. O câncer de pâncreas havia se espalhado para o fígado e ele precisava de um transplante, que conseguiu fazer quando estava à beira da morte, no começo de 2009, de acordo com a biografia escrita por Walter Isaacson em 2011. Algumas pessoas que estavam presentes àquelas reuniões se questionam se a doença não estava começando a vencê-lo. “Coloque-se no lugar de Steve”, disse um deles.⁶ “Você está doente, e em alguns dias você está apenas irritado, mas nos outros pensa: ‘Desisto. Já ouvi o que tinha que ouvir. Vamos em frente.’”

Outro confidente de Jobs acredita que ele estava simplesmente cego pelo excesso de confiança. “Eu não sei se alguém realmente se tocou de que haveria um sistema operacional licenciado que eles [Google] iam fornecer aos fabricantes. Havia muitos boatos sobre um telefone e de que eles iam fazer um sistema operacional para telefones; mas acredito que a Apple não deu a mínima porque eles se achavam tão bons e acima de todos que isso não teve importância. Então, se eles [Google] iam fazer um sistema operacional parecido com o da Nokia ou coisa do gênero, ninguém precisava se preocupar. [Mesmo em 2008] acho que ninguém se tocou disso — de que haveria um concorrente de peso, à altura da Apple.”

Essa pessoa a princípio descartou a ideia de que a saúde de Jobs fosse parte do problema. Depois de mais questionamentos, porém, reconsiderou e declarou: “Olha, acho que você está certo. Se ele teria sido mais combativo durante aquele período [se não estivesse doente]? Provavelmente sim.”

* * *

Como acontece em qualquer divórcio, os funcionários do Google e os da Apple talvez nunca cheguem a um acordo sobre como a briga começou, em que ponto a Apple passou a cortar os laços comerciais com o Google e por que ela hoje gasta centenas de milhares de dólares para processar os membros da comunidade Android pelo mundo. Será que Jobs foi de fato traído por seus aliados, que copiaram descaradamente seu trabalho, como a Apple continua alegando anos depois de sua morte? Ou a Apple está apenas perpetuando uma mentira para ocultar o fato de que a doença e/ou os relacionamentos pessoais e/ou o excesso de confiança fizeram com que ele não visse os sinais de que seu relacionamento com o Google estava mudando? Será que o Google foi levado a travar uma batalha com Jobs quando tudo o que realmente queria era encontrar uma maneira de se entenderem? Ou o seu comportamento foi mais premeditado e perverso?

O que *está* claro é que, depois que Jobs forçou o Google a se render a ele em meados de 2008, o Google também começou a deixar de lado qualquer pretensão de amizade e, com ferocidade resoluta, concentrou suas energias na concorrência com a Apple. No fim de 2008 e no início de 2009, quando Jobs tirou uma licença de seis meses da Apple para submeter-se a um transplante de fígado, o Google não só investiu pesado na criação de um segundo telefone Android — o Droid — como também começou a trabalhar em um terceiro Android que a empresa viria a projetar, comercializar e vender sozinha. Imediatamente, Gundotra reuniu sua equipe de criação de softwares para telefones móveis a fim de desenvolver um aplicativo para o iPhone que o Google poderia usar como um cavalo de troia.

A briga de Gundotra com Jobs no começo de 2008 o transformou, no fim do ano, em um aliado ferrenho do Android, e ele fez com que sua equipe se concentrasse não apenas na criação de aplicativos básicos do Google para o iPhone — como o buscador Google, o Google Maps e o YouTube — como também no desenvolvimento de uma versão móvel de um software chamado Google Voice. Como o Android, o Google Voice nasceu da aquisição de uma start-up, em agosto de 2007.⁷ A empresa, a GrandCentral Communications, foi considerada uma compra estranha no início. Era como o Skype. Criou um software que permitia que as chamadas fossem realizadas pela internet, não por uma empresa de telefonia. Entretanto, para vários engenheiros do Google, era como ter uma carroça reformada. Conversas por telefone eram algo da época dos seus pais. Para eles, era uma tecnologia antiga, cada vez mais obsoleta. Quando o Google se mudou para seu complexo de escritórios atual, Brin e Page consideraram não instalar telefone fixo algum, até que lhes disseram que isso violaria o código de segurança contra incêndio.

O responsável pela GrandCentral no Google, Wesley Chan, via seu potencial de maneira diferente: o Google Voice era como o Gmail. Era outro aplicativo que transformava o Google no centro do mundo dos usuários, que fornecia ao Google informações sobre os interesses dos usuários e que poderia ajudar o Google a vender mais propaganda. De acordo com o livro de Levy, Page gostou do potencial revolucionário do software da GrandCentral. Ele rodava no Android, e as operadoras não eram inovadoras o bastante para oferecê-lo aos seus clientes. Além disso, ele acenava com a possibilidade de fazer do Google uma companhia telefônica disfarçada.

O Google passou a disponibilizar o GrandCentral para os novos usuários em 2008 com o nome de Google Voice. A premissa era poderosa: consolidar os vários números de telefone e endereços de e-mail que usamos em um *hub* de comunicação que qualquer um poderia configurar. O Google dava ao usuário um único número de telefone, e este então vinculava esse número a todos os outros telefones. Quando alguém discava seu número do Google Voice, o software encaminhava a ligação automaticamente e de graça para todos os seus outros números de telefone (ou para aqueles indicados por você). O programa monitorava todos esses números e os sincronizava com os nomes em sua lista de contatos do Gmail. Transcrevia mensagens de voz — ainda que muito mal — e as enviava por e-mail. Armazenava as mensagens de texto do celular. Oferecia um modo fácil de se fazer audiokonferências gratuitas. Algumas empresas de telefonia também ofereciam alguns desses serviços, mas estes muitas vezes eram cobrados e difíceis de usar. Gundotra acreditava que o Google Voice seria particularmente útil como aplicativo para o iPhone. Além de acrescentar recursos que o iPhone ainda não oferecia, ele tiraria as funções mais importantes do iPhone — ligações, contatos e e-mail — da Apple e as conectaria aos

servidores do Google. *Aquisição hostil* é como isso se chama em Wall Street. Raramente é usada no Vale do Silício. Mas, deixando de lado todas as sutilezas de engenharia, é exatamente isso que o Google estava fazendo.

O que tornou a estratégia de Gundotra tão brilhante foi que o Google não tinha como perder. Na época, a App Store da Apple funcionava havia um ano e fizera um estrondoso sucesso. Não estava apenas gerando bilhões de dólares em receitas, como também estava criando uma lealdade à plataforma, semelhante ao que a Microsoft fizera com o Windows na década de 1990. Quanto mais softwares você comprava para o iPhone, mais caro seria substituir esses aplicativos em outra plataforma, e mais preso à compra de outro iPhone você ficava. Gundotra, no entanto, também entendeu que todo aquele poder vinha acompanhado de uma responsabilidade enorme: como a Apple decidiria quais aplicativos seriam permitidos na App Store e quais seriam rejeitados? Decidir quais músicas, filmes e programas de TV seriam vendidos no iTunes era fácil. Se os consumidores não gostassem da seleção da Apple, em geral podiam obter o conteúdo de várias outras maneiras. Mas a App Store era a única forma de colocar no mercado os produtos da nova indústria de desenvolvedores de software criada pelo iPhone. Os desenvolvedores que investiam tempo e dinheiro criando aplicativos para o iPhone praticamente não teriam para onde correr caso a Apple os rejeitasse. Aplicativos que fossem claramente políticos, pornográficos ou violentos eram um alvo certo. Mas dezenas de aplicativos estavam em áreas menos definidas e já tinham se tornado um problema perturbador de relações públicas para Jobs e a Apple. Um aplicativo que permitia que os usuários lessem livros clássicos foi rejeitado porque incluía o *Kama Sutra*. O cartunista político Mark Fiore ganhou o prêmio Pulitzer de 2010 por seu trabalho, mas seu aplicativo de cartuns foi vetado porque fazia piadas com figuras políticas. Se a Apple rejeitasse o Google Voice — se achasse que poderia vetar o aplicativo de uma grande empresa e parceira de negócios —, os piores temores do Vale do Silício sobre o crescente poder da Apple no setor de telefonia móvel seriam confirmados.

No mundo dos negócios, nada sai exatamente como o planejado, mas o estratagema do Google Voice, arquitetado por Gundotra, funcionou de uma maneira bem próxima ao que ele esperava. Em 28 de julho de 2009 — duas semanas depois de anunciar o Google Voice para todos os telefones móveis, *exceto* o iPhone, mas garantindo ao mundo que em breve o aplicativo estaria disponível também para esse aparelho —, o Google divulgou que a Apple havia rejeitado o Google Voice. Dias depois, a Apple anunciou que, devido a conflitos de interesse, Schmidt estava deixando o conselho de administração da empresa, e a Comissão Federal de Comunicações americana (FCC, na sigla em inglês) informou que estava analisando o caso.

Quase toda a cobertura da mídia concentrou-se no controle insensato e

possivelmente ilegal da Apple sobre sua loja de aplicativos, e Jobs ganhou a fama de um déspota louco por poder.⁸ Na tentativa de *se desvincular* da imagem de déspota, a Apple tentou levar os jornalistas a concluírem que a AT&T, e não a Apple, estava por trás de todos os vetos. Isso, contudo, piorou ainda mais as coisas. Fez a FCC questionar se a Apple e a AT&T estariam envolvidas em algum tipo de conspiração inapropriada.

Dois meses depois, em resposta aos questionamentos da mídia baseados no Freedom of Information Act (Ato da Liberdade de Informação), a FCC divulgou sua correspondência com as três empresas. Isso não melhorou a imagem da Apple. A carta do Google dizia: “Os representantes da Apple informaram ao Google que o Google Voice foi rejeitado porque a Apple acreditava que o aplicativo reproduzia a funcionalidade central de discador do iPhone. Os representantes da Apple indicaram que a empresa não queria aplicativos que pudessem potencialmente substituir tal funcionalidade.” Já a carta da Apple afirmava: “Ao contrário do que foi publicado em reportagens, a Apple não rejeitou o aplicativo Google Voice e continua a estudá-lo. O aplicativo não foi aprovado porque, de acordo com a análise, parece alterar a experiência de usuário característica do iPhone ao substituir a funcionalidade central de telefone do iPhone e a interface de usuário da Apple por sua própria interface de usuário para chamadas de telefone, mensagens de texto e de voz.”

Mais tarde, a Apple permitiu que o Google Voice e outros aplicativos de voz fossem vendidos na App Store. Porém, os executivos da Apple e do Google disseram que todos os executivos das duas empresas sabiam que o próprio Jobs tinha exigido que o Google Voice fosse vetado. “Em 2009, as pessoas já estavam reclamando que éramos censores”, declarou um executivo da Apple. “Sendo assim, [quais aplicativos eram aprovados] era algo importante para transmitir uma boa imagem da Apple. Ninguém queria tomar essas decisões difíceis, por isso passamos a bola para o Steve.”

* * *

O conflito em torno do Google Voice gerou grande cobertura na mídia e deu ao Vale do Silício o primeiro vislumbre real de algo que vinha especulando havia mais de um ano: que a parceria entre a Apple e o Google para proteger o mundo da Microsoft estava se desfazendo — eles estavam muito mais enfurecidos e assustados um com o outro do que com a Microsoft.⁹ Mas a briga em torno do Google Voice logo se tornaria insignificante se o Android não tivesse demonstrado ser a ameaça que Jobs e a Apple temiam, se Rubin e a equipe do Android não tivessem produzido um telefone que os consumidores queriam comprar. Essa ameaça parecia improvável no fim de 2008, quando o G1 já

estava no mercado havia três meses. O G1 foi um fracasso tão retumbante entre os consumidores que aparentemente tornaria a criação de outro telefone muito *mais difícil*, e não mais fácil.

No entanto, aconteceu o contrário. O início atrapalhado do G1 incentivou os fabricantes e as operadoras móveis a ajudarem o Android a ter sucesso. A revolução do iPhone não havia atrapalhado apenas o Google e o Android, também fez com que todo o setor de telefonia móvel se esforçasse para descobrir como competir com a Apple. De uma hora para a outra, a Motorola e a Verizon, duas parceiras que no ano anterior não estavam interessadas no Android nem disponíveis para ele, ficaram particularmente intrigadas.

Sanjay Jha tinha acabado de assumir o cargo de CEO da Motorola em agosto de 2008. A empresa havia cometido tantos erros antes e depois do lançamento do iPhone que várias pessoas acreditavam que ela estava definitivamente a caminho da falência. Assim, Jha, que tinha um relacionamento de longa data com Rubin desde a época em que era alto executivo da produtora de microchips Qualcomm, tomou uma atitude imediata e controversa, declarando que o Android seria o único sistema operacional nos telefones Motorola. Antes disso, a Motorola tinha pelo menos umas seis equipes de sistema operacional. Milhares perderam o emprego.

Enquanto isso, a Verizon, que no fim de 2007 deixara claro que odiava o Google, agora começava a perceber que a ajuda dele era mais importante do que seu ódio por ele. Os executivos da Verizon queriam acreditar que o acordo da AT&T com a Apple — que deu à Apple todos os direitos sobre o design, a produção e o marketing — era uma aberração. Investiram 65 milhões de dólares na comercialização do LG Voyager em 2007 e cerca de 75 milhões no BlackBerry Storm em 2008, na esperança de provar que estavam certos. Mas ambos foram decepções comerciais e de crítica e, no fim de 2008, John Stratton, o diretor de operações da Verizon, começava a se preocupar com a possibilidade de a AT&T e o iPhone atraírem seus melhores clientes. “Precisávamos entrar no jogo”, disse Stratton. “E percebemos que, se quiséssemos competir com o iPhone, não podíamos agir sozinhos.”

A necessidade — até mesmo o desespero — compartilhada pelas três empresas de desenvolver uma resposta para o iPhone provocou uma explosão de novas ideias de seus executivos e engenheiros. Schmidt, que via as operadoras como a encarnação do mal, foi atraído pelo compromisso aparentemente sincero da Verizon de abrir sua rede para que outros além dela pudessem usar sua largura de banda para alimentar novas ideias. Stratton ficou impressionado com a atitude pessoal razoável de Schmidt; ele não parecia o monstro que suas declarações públicas davam a entender. Jha estava desesperado para trabalhar com as duas empresas a fim de salvar a sua.

Enquanto isso, não foram apenas os engenheiros de Jha que começaram a

entender e respeitar o Android; os da Verizon chegaram à mesma conclusão. Eles vinham colocando vários sistemas operacionais de smartphone no mercado — até tentaram criar o seu próprio — e concluíram que o Android era um dos melhores. Era uma declaração importante vinda de uma operadora como a Verizon, conhecida por querer controlar tudo em seus telefones. Em 2005, a Verizon estava tão convencida do seu domínio no negócio de dispositivos sem fio que recusou a oferta de parceria de Jobs para o desenvolvimento do iPhone. A AT&T foi a segunda opção da Apple. O que agradou aos engenheiros da Verizon foi a visão de futuro incorporada ao desenvolvimento do Android. Em sua grande maioria, os softwares para smartphones — incluindo o do iPhone — foram desenvolvidos de uma maneira que exigia regularmente a conexão do telefone a um PC. No caso do Android, porém, desde o começo partiu-se do pressuposto de que um dia isso não seria mais necessário — todos usariam o smartphone como dispositivo principal para navegar na internet e para computação.

E Rubin havia concebido uma parceria muito mais favorável às operadoras do que tudo já proposto pela Apple. Nas plataformas Apple e Android, os desenvolvedores de aplicativos ficam com 70% da receita das vendas do software, mas a Apple fica com os 30% restantes. Rubin, por sua vez, decidiu dar às operadoras móveis a parte que seria do Android. Alguns acharam que ele era louco por abrir mão de todo esse dinheiro. No raciocínio de Rubin, era um preço pequeno a ser pago para obter todas as chances possíveis de sucesso para o Droid. O compromisso de uma operadora com um dispositivo poderia significar a diferença entre seu sucesso e seu fracasso, e Rubin queria oferecer às operadoras todos os incentivos para apoiar o Droid. Se o aparelho fosse bem-sucedido, o Android e o Google seriam beneficiados de tantas outras maneiras — maior tráfego de pesquisa, aumento da receita dos anúncios e maior fidelidade do cliente — que no fim valeria a pena.

O potencial da parceria com o Droid era animador. Mas Rubin disse que o trabalho para produzir um telefone de verdade fez com que os níveis de estresse do G1 parecessem mínimos em comparação. No fim de 2008, Jha prometera a Rubin um dispositivo muito mais rápido do que qualquer outro smartphone. Dissera que o touchscreen teria uma resolução maior do que o do iPhone; que o telefone teria um teclado inteiro para os clientes que não gostassem do teclado virtual do iPhone. E prometeu um telefone fino e elegante, que pudesse competir esteticamente com o iPhone. No entanto, quando começaram a surgir no Google, em meados de 2009, os primeiros protótipos não eram nada parecidos com o que Jha prometera. Na verdade, eram horríveis. Não havia como disfarçar o que acontecera: Rubin e sua equipe confiaram tanto em Jha que não o acompanharam de perto o bastante. Agora, o custo dessa confiança lhes seria altíssimo.

O desespero se instalou. “O aparelho parecia uma arma. Era muito afiado,

pontudo, cheio de linhas retas. Quase dava para a pessoa se cortar nas extremidades”, declarou Tom Moss, chefe de desenvolvimento de negócios de Rubin. “Nós estávamos realmente preocupados. Em várias ocasiões, perguntamos: ‘Esse é realmente o dispositivo que queremos fazer? Devemos convencer a Motorola a ficar de fora?’” As implicações do cancelamento do projeto eram enormes. Outro insucesso, logo depois da decepção com o G1, poderia cimentar a percepção do público sobre o Android como um fracasso. Os executivos na Verizon iam parecer incompetentes — eles ainda estavam se recuperando do episódio com o iPhone. E um fracasso provavelmente significaria o fim da Motorola, a empresa que inventara o telefone celular. “Havia muito em jogo”, disse-me Rubin em 2011. “Eu estava apostando minha carreira nele.”

Uma sensação de ruína — e pânico — pairou sobre o projeto durante todo o verão. O telefone precisava ser entregue às lojas para o Dia de Ação de Graças, em novembro, mas isso mais parecia uma sentença de morte do que algo ansiosamente aguardado. Os engenheiros do Android estavam preocupados com a possibilidade de o telefone não ser vendido, mas mesmo assim precisavam trabalhar nos fins de semana e feriados para desenvolver o software. Enquanto isso, Jha, Rubin e Stratton falavam-se quase todos os dias, tentando encontrar uma maneira de melhorar o design sem ter que recriar todos os componentes eletrônicos. E ainda não tinham dado um nome ao aparelho. A McCann, que havia muito era a agência de publicidade da Verizon, apresentou uma lista de possibilidades — inclusive Dynamite — de que poucos gostaram. Até o Dia do Trabalho [que nos Estados Unidos é comemorado na primeira segunda-feira de setembro], o telefone ainda era conhecido por seu codinome, Sholes — de Christopher Latham Sholes, que inventou a primeira máquina de escrever comercialmente bem-sucedida em 1874. Preocupado, Stratton procurou a McGarryBowen, uma agência de publicidade jovem, conhecida por seu pensamento nada convencional. “Dissemos a eles que tinham uma semana”, revelou Joe Saracino, na época o executivo da Verizon responsável pelo marketing do novo aparelho. “Alguns dias depois, o cofundador, Gordon Bowen, me procurou e perguntou: ‘O que vem à sua cabeça quando digo *Droid*?’”

Em retrospecto, o que a agência fez foi simples: transformou o aspecto ameaçador do telefone em seu maior ativo ao comercializá-lo como um anti-iPhone. O iPhone era leve e refinado, por isso eles apresentariam o Droid como um telefone bruto, pronto para o trabalho. A parte eletrônica e o software do iPhone eram inacessíveis; portanto, eles iriam divulgar a facilidade de hackear o aparelho do Google. “Se houvesse um telefone no filme *Falcão Negro em perigo*, seria algo como o Droid”, disse Bowen aos executivos. Algumas semanas depois, no começo de outubro de 2009, a Verizon e sua nova agência apresentaram a campanha do Droid a um grupo de duzentos membros da equipe do Android. Um

anúncio apresentava bombardeiros lançando telefones sobre uma fazenda, uma floresta e o acostamento de uma estrada. Outro atacava o iPhone como uma “linda miss sem noção de tecnologia”. Um terceiro enumerava tudo que o Droid fazia e que o iPhone não. Quando os anúncios terminaram, aplausos ecoaram na sala. A equipe do Android andava desmoralizada, mas “quando decidiram que fariam um ataque irrestrito ao iPhone — que íamos partir para a guerra — ficamos animadíssimos”, relatou Tom Moss.

Quando o Droid foi lançado, dentro do prazo, foi um tremendo sucesso; suas vendas ultrapassaram as do iPhone original em seus primeiros três meses. Em janeiro de 2010, o Google lançou outro ataque à Apple com um telefone que havia criado sozinho, chamado Nexus One, que foi um fracasso comercial porque a empresa tentou comercializar e vender o telefone por conta própria, em vez de usar uma operadora móvel. Entretanto, tecnicamente foi um triunfo. Tinha uma tela sensível ao toque maior do que a do iPhone. Tinha um microfone eliminador de ruídos que permitia aos usuários conversar em uma rua movimentada sem incomodar a pessoa do outro lado da linha com o barulho de fundo. Usava um chip de telefone que funcionava na frequência de todas as operadoras para que os usuários pudessem mudar de operadora sem precisar comprar um aparelho novo. Tinha uma câmera melhor e permitia que os usuários conversassem por mais tempo com uma única carga. E o mais importante: tinha todos os recursos multitoque que Jobs exigira que o Google eliminasse do G1 uns dezoito meses antes. A Motorola lançara o Droid sem esses recursos. Mas, uma semana após o lançamento do Nexus One, o Google disponibilizou uma atualização do software para o Droid que adicionou a função multitoque também a esse aparelho.

* * *

Para Jobs, foi a gota d’água. Ele havia dito ao Google que, se este incluísse o recurso multitoque em seus telefones, iria processá-lo. Cumprindo tal promessa, um mês depois processou a HTC, fabricante do Nexus One, no Tribunal Federal de Delaware. E o mais importante: começou a buscar oportunidades de atacar o Google e o Android publicamente. Um mês após o lançamento do Nexus One — e dias depois do anúncio do primeiro iPad —, Jobs escolheu a Apple para uma reunião de funcionários da Apple. “A Apple não entrou no negócio de ferramentas de busca. Por que o Google entrou no negócio de telefonia? O Google quer matar o iPhone. Não vamos deixar. O mantra deles, ‘Não seja mau’? É uma *puta mentira*.”

Em outubro, no fim da audioconferência trimestral realizada com investidores e analistas de Wall Street, Jobs gastou cinco minutos descrevendo em detalhes por que o Android era um produto inferior. Disse que os consumidores

teriam dificuldade de usar o Android porque cada telefone que o continha funcionava de uma maneira diferente. Afirmou que era difícil desenvolver softwares para o Android por esse motivo e que isso significava que o software do Android não seria muito bom e não funcionaria direito. Além disso, afirmou que o argumento de que o Android era melhor que o iPhone porque a plataforma Android era aberta e a da Apple era fechada tratava-se de “uma cortina de fumaça para ocultar a verdadeira questão: O que é melhor para o cliente?”. Disse que o mercado corroborava tais alegações. “Vai ser uma confusão tanto para os usuários quanto para os desenvolvedores.”

Seus comentários mais fortes, feitos uma semana depois que a Apple processou a HTC, foram repetidos centenas de vezes desde que apareceram na biografia de Jobs escrita por Isaacson, publicada nos Estados Unidos no fim de 2011:

Nosso processo diz: “Google, vocês roubaram descaradamente o iPhone. As vendas no atacado nos roubaram.”¹⁰ Roubo qualificado. Vou lutar até o meu último suspiro, se for preciso, e investir cada centavo dos 40 bilhões de dólares que a Apple tem no banco para corrigir esse erro. Vou destruir o Android porque ele é um produto roubado. Estou disposto a iniciar uma guerra termonuclear por causa disso. Eles estão morrendo de medo porque sabem que são culpados. Tirando o buscador, os outros produtos do Google — o Android, o Google Docs — são uma bela porcaria.

Privadamente, Jobs também estava animado. Em público, ele tinha um longo histórico de mentiras para ocultar suas verdadeiras intenções. Em 2004, disse que a Apple nunca faria um telefone enquanto ela estava trabalhando em... um telefone. Portanto, alguns se perguntavam se a explosão pública de Jobs contra o Android também não tinha seus motivos ocultos. Mas, durante as reuniões da equipe executiva da Apple, o Android era quase uma obsessão para ele. Foi um dos motivos que o levaram a comprar a Quattro Wireless no final de 2009 por 275 milhões de dólares. A Quattro era uma das primeiras empresas com expertise na venda, criação e distribuição de propaganda para smartphones. O Google controlava a propaganda virtual em desktops e notebooks. Jobs não queria que este expandisse esse controle também para os smartphones. “Acho que ele viu que aquele conteúdo [jogos e outros aplicativos em telefones e tablets] teria o apoio dos anúncios, e que esses desenvolvedores precisavam ganhar dinheiro”, disse Andy Miller, CEO e cofundador da Quattro. “Ele achava que, se a Apple não tivesse uma equipe dela emitindo um cheque para eles, e que se todo o dinheiro de propaganda viesse do Google e do AdWords, eles pensariam em desenvolver primeiro para o Android. Assim, decidi fazer isso quando saiu de

licença [para se submeter a um transplante de fígado]. Ele disse a Scott [Forstall] que era o que queria fazer, e Scott foi ao nosso encontro.”

Miller disse que foi uma experiência incrível trabalhar para Jobs, mas logo ficou claro para ele que a Apple nunca seria uma empresa de propaganda bem-sucedida, assim como o Google nunca seria uma boa empresa de bens de consumo. A iAd provavelmente gera hoje cerca de 200 milhões de dólares por ano em receitas para a Apple, disse Miller. É esse dinheiro que a Apple está usando para financiar seu recém-lançado serviço gratuito de rádio pela internet. No início de 2010, porém, foi difícil integrar a venda de anúncios à cultura do “nós fazemos e vendemos as coisas mais lindas da face da Terra” vigente na Apple. Miller se lembra dessa época como uma das experiências mais interessantes e exaustivas de sua carreira. “Eu era um vice-presidente diretamente subordinado a Steve e tinha que fazer uma apresentação para ele, Forstall, Eddy Cue e Phil Schiller toda terça-feira. Eu fazia uma apresentação toda semana para o líder do mundo livre, o que gerava um estresse enorme. Nesse meio-tempo, a doença de Steve foi se agravando. Começamos a fazer as reuniões na casa dele. Ninguém tomaria uma decisão [de propaganda] sem Steve porque ele entendia melhor de propaganda do que qualquer um na empresa. Quero dizer, ele era o cara dos milagres. Continuava tomando decisões. Mas [estava tão doente que] você não conseguia mais olhar para ele depois de um tempo. Era horrível. Mas ele era um cara incrível. Acho que trabalhou até dois dias antes de morrer. A pior parte de tudo isso é que ele estava quase sempre certo.”

* * *

Uma ironia que geralmente é esquecida nas discussões sobre a briga entre a Apple e o Google é que, de todos os processos abertos pela Apple, nenhum deles de fato é contra o Google. A Apple processou apenas as *fabricantes* dos telefones Android, como a Samsung, a HTC e a Motorola. A hipótese do Google e das fabricantes de telefones é que a Apple acredita ser mais fácil convencer um juiz ou um júri do roubo praticado se os advogados puderem colocar dois telefones lado a lado, como a Apple fez com sucesso diante do júri em 2012, no processo contra a Samsung. É muito mais difícil provar o roubo no caso de softwares — especialmente um como o Android, que as operadoras e fabricantes podem modificar à vontade e que o Google disponibiliza gratuitamente. Isso gerou uma dinâmica estranha na disputa entre a Apple e o Google. Permitiu que o Google — em especial, Schmidt, que ainda é o rosto mais conhecido da empresa — continuasse estranhamente afastado da batalha que na verdade é contra ele e sua equipe executiva. O confronto entre a Apple e o Google é hoje uma das batalhas corporativas mais públicas, desagradáveis e longas em uma geração. No entanto,

quando se ouve Schmidt ou qualquer um dos executivos do Google falar sobre ela, quase parece que a empresa é mera observadora. Schmidt é tão bom em ficar em cima do muro que, quando fala sobre a Apple e Jobs, às vezes parece um pai conversando com o filho depois de uma birra.

Sobre a evolução do Android, ele me disse em meados de 2011: “Larry, Sergey e eu entendemos o valor estratégico do Android, mas acredito que nenhum de nós previu o quão estratégico ele se tornaria. De vez em quando acontece uma tempestade perfeita. Os concorrentes cometem erros. Você acaba com o produto certo na hora certa. Não há outras boas opções de produtos. Tudo isso acontece de uma hora para a outra. Foi isso que aconteceu com o Android.”

Em meados de 2012, pedi que ele explicasse por que Jobs demorou tanto tempo para perceber que o Google era um concorrente, e Schmidt respondeu: “Não podemos nos esquecer de que isso [Android] era um pequeno negócio para o Google [em 2008]. Não era uma grande coisa. Então, nós [Jobs e eu] o monitoramos.”

Ele não respondeu às minhas perguntas sobre Jobs, dizendo que seria inconveniente falar sobre ele nesse contexto, agora que ele está morto. Contudo, em 2010, disse a Isaacson: “Steve tem uma maneira particular de administrar a Apple, e é a mesma de vinte anos atrás, que é uma Apple como uma brilhante inovadora de sistemas fechados. Eles não querem que as pessoas usem a plataforma deles sem permissão. O benefício de uma plataforma fechada é o controle. O Google, porém, tem sua própria crença e acredita que a melhor abordagem é a das plataformas abertas, porque geram mais opções, maior concorrência e mais alternativas para o consumidor.”¹¹

E, no fim de 2012, Schmidt declarou ao *Wall Street Journal*: “Ela sempre teve seus altos e baixos [nossa relação com a Apple]. Obviamente, preferíamos que eles usassem nossos mapas. Eles tiraram o YouTube de sua tela inicial [do iPhone e do iPad]. Não sei ao certo por quê.”¹² Contudo, disse que, quaisquer que fossem as suas divergências, nenhum conflito do Google com a Apple chegou perto do que foi noticiado na mídia. “A imprensa gostaria de descrever um tipo de competição meio adolescente, ou seja: ‘Eu tenho uma arma, você tem uma arma, quem vai atirar primeiro?’ A maneira adulta de administrar um negócio é administrá-lo como se fosse um país. Eles têm conflitos, mas nem por isso deixam de estabelecer acordos comerciais importantes entre si. Não saem por aí atirando bombas uns nos outros.”

Schmidt é experiente nesse tipo de interação, e é bom nisso. Qualquer um que já tenha trabalhado para ele sabe que é um dos executivos mais duros e competitivos da atualidade. Pergunte a Rubin como era estar na outra ponta dos sermões “não coloque tudo a perder” de Schmidt. “Nada divertido”, responde Rubin. Mas, em público, Schmidt em nada se assemelha ao magnata ambicioso e competitivo do Vale do Silício que ele é. Parece um professor de economia e fala

como tal. De calça cáqui e um suéter ou blazer e gravata, esforça-se para deixar os jornalistas à vontade. Costuma solicitar o feedback dos jornalistas para, como ele costuma dizer, ter certeza de que respondeu à pergunta “com clareza”. É um dos raros executivos que não têm medo de responder diretamente às perguntas. Suas respostas são repletas de fatos, datas e histórias. Tem sempre sua própria pauta, mas raramente parece evasivo. A maioria dos CEOs evita a todo custo discussões detalhadas com jornalistas. Preferem parecer evasivos a perder uma oportunidade de repetir um ponto de sua pauta. Schmidt acha melhor sobrecarregar suas respostas com fatos e conhecimento. Não tem medo de conversar sobre assuntos que não sustentam sua tese. Simplesmente fornece outros fatos para embasá-la.

A modéstia pública de Schmidt serve a propósitos variados. Muitos ainda não entendem como o Google funciona — como a empresa ganha dinheiro, o que faz e o que não faz com todas as informações sobre a internet e os usuários a que tem acesso. Schmidt é tão bom em explicar tudo isso que, mesmo depois de transferir as funções de CEO para o cofundador Page, ele tem sido chamado de explicador oficial do Google. Tais explicações resolvem dois problemas. Mantêm o debate sobre o Google centrado em fatos. Além disso, fazem a empresa parecer menos ambiciosa e competitiva do que seus usuários, clientes e concorrentes são tentados a acreditar.

A estratégia tem sido espantosamente eficiente — sobretudo em relação à Microsoft. Por cinco anos, Schmidt negou que o Google estivesse competindo com o Windows pelo controle da computação em desktops, e a Microsoft parecia ter acreditado nisso por um tempo. Em 2005, porém, o Google, e não a Microsoft, tinha mais influência sobre o que os usuários faziam com seus computadores. Schmidt negou que o Google estivesse criando uma versão virtual do Microsoft Office, e a Microsoft acreditou que a ameaça não era grande. Em 2010, no entanto, grandes clientes comerciais, como a cidade de Nova York, passaram a usar os aplicativos do Google para forçar a Microsoft a reduzir os preços do pacote Office.¹³ E Schmidt negou que o Google estivesse desenvolvendo um navegador de internet próprio para concorrer com a Microsoft, a Apple e seu parceiro de código aberto, o Mozilla, que desenvolve o Firefox. Foi então que, em 2008, lançou o Chrome, seu navegador de internet. Schmidt declarou, de forma bastante sensata, que com o passar do tempo ficou claro para ele que uma empresa como o Google, que depende do acesso ao navegador de internet para que as pessoas usem seus produtos, não poderia ceder o controle do navegador a mais ninguém.¹⁴ Teria, contudo, parecido menos maquiavélico se ele não tivesse negado os planos do Google de forma tão veemente durante tanto tempo.

Ao que parece, o Google adotou um jogo parecido com a Apple em suas ambições no mercado de dispositivos móveis. Ele disse à Apple e a Jobs que não

estava levando o Android a sério, que poderia interromper o projeto, que o aparelho nunca concorreria com o iPhone, até o dia em que os dois produtos se tornaram os rivais mais ameaçadores um do outro. Schmidt nega sistematicamente que ele ou qualquer um no Google tenha feito algo impróprio ao lidar com a Apple, o que é provável que seja verdade. Como disse Schmidt, a inovação é confusa; durante um tempo, não estava claro que o Android seria bem-sucedido; o Google precisava colocar seu software nos dispositivos móveis; e o iPhone e a relação do Google com Jobs foram transformadores. Mas também é verdade que, em 2008, Schmidt e a equipe executiva sênior do Google conversaram em particular sobre o que o Google faria se o iPhone se tornasse tão dominante nos dispositivos móveis quanto o iPod se tornou na música — se o caminho para a internet móvel passasse pela Apple. “O assunto sempre surgia em todas as nossas reuniões sobre o Android”, disse Cedric Beust, engenheiro do Android. “Um mundo dominado pelo iPhone poderia ameaçar financeiramente o Google [talvez forçando a empresa a pagar à Apple uma taxa para ter acesso à internet pelo dispositivo móvel]. Além disso, o modelo que a Apple impunha não era aquele com o qual os engenheiros e todos no Google se sentiam à vontade. Não é o tipo de futuro com o qual gostaríamos de conviver. Acredito que aquelas pessoas viam que a Apple poderia ser pior do que a Microsoft — a maneira como eliminaram tudo de que não gostavam de sua App Store e tudo mais. Acho que chegamos perto [do problema], mas acredito que o timing do Android evitou isso e obrigou a Apple a se tornar um pouco mais humana e humilde.”

Outros executivos do Google afirmaram que Page era ainda mais agressivo do que Schmidt ao forçar o Android a se tornar a solução móvel do Google e, no início de 2007, a concorrer com o iPhone. Os executivos próximos a Page disseram não ter ficado surpresos com isso. “Larry não está muito animado em se tornar um provedor de tecnologia para ninguém”, explicou um deles. “Ele quer criar produtos, ter usuários e estar no controle do nosso destino como empresa. Então [ser apenas um provedor de tecnologia para a Apple no iPhone] não era de fato uma opção, embora eu tenha certeza de que a Apple preferiria isso.” Schmidt com certeza não contou tudo isso a Jobs — que o Google passara a ficar mais preocupado com a Apple do que com a Microsoft, e que o Google estava muito mais empenhado no Android do que ele imaginava. Nem deveria ter contado. No entanto, isso nos faz questionar se é possível de um acordo entre as duas empresas. Sempre que Schmidt fala sobre o conflito da Apple com o Google como se não entendesse por que ele ficou tão sórdido, a Apple deve achar que ele está sendo sarcástico.

CAPÍTULO 6

O Android em toda parte

Em 2010, a Apple e o Google estavam atacando-se em todas as frentes possíveis: nos tribunais, na mídia e no mercado. O aumento da popularidade do Android foi impressionante, e Rubin, Schmidt e o restante da empresa não escondiam sua satisfação. Parecia que, sempre que tinham chance, eles expunham o número de novas ativações mensais que o Android havia alcançado e como os dispositivos móveis mudariam o futuro do Google e do mundo. Em uma entrevista ao *New York Times* em abril de 2010, Rubin chegou ao ponto de prever que o Android dominaria o universo móvel inteiro. No ano anterior, ele se preocupava com a possibilidade de o Google abandonar o Android e de ele e sua equipe terem de procurar outro emprego. Agora ele proclamava, confiante: “Ele [o Android] é um jogo de números. Quando há vários OEMs [fabricantes de telefones] desenvolvendo vários produtos em várias categorias de produtos, é apenas uma questão de tempo” para que o Android supere outras plataformas de smartphones, como o iPhone e o BlackBerry.¹

Era como se poucas outras coisas no Google tivessem importância — essa afirmação não era de todo verdadeira, mas tampouco chega a ser um grande exagero.² No início de 2010, o Android tinha sete milhões de usuários. No final do ano, tinha 67 milhões e vinha ganhando trezentos mil novos clientes por dia. O Android em si ainda não estava dando lucro, mas não demoraria a fazê-lo. Mais importante: ele estava acelerando o crescimento da receita e dos lucros de outros aplicativos do Google, como a ferramenta de busca e o YouTube, e levando um número maior de pessoas a criar contas no Google e fornecer as informações de seus cartões de crédito. Quanto mais as pessoas usavam o Android, mais buscas no Google faziam e em mais anúncios clicavam.

O Google ainda ganhava a maior parte do dinheiro com as buscas em laptops e desktops. Mas todos que estavam no comando da empresa sabiam que essa não seria a fonte de receita dominante para sempre. Em breve, o número de pessoas que compravam laptops e desktops diminuiria cada vez mais enquanto o de compradores de smartphones e dispositivos móveis com acesso à internet aumentaria. O crescimento e os lucros para o Google ocultos nesses números eram impressionantes. Os anúncios para telefones móveis poderiam ser vendidos por menos do que um anúncio para desktop, mas seu público em potencial e, portanto, a receita potencial eram enormes. Os consumidores compram cinco vezes mais celulares do que PCs por ano — 1,8 bilhão *versus* quatrocentos

milhões. O Google mal havia começado a entrar nesse mercado.

Graças ao Android, o público potencial para os anúncios e aplicativos do Google quintuplicara.

Tudo havia funcionado quase exatamente da maneira que Rubin previra: fabricantes de telefones e operadoras móveis queriam concorrer com o iPhone, e o sucesso de Rubin com o Droid os convencera de que o Android era sua melhor chance de fazê-lo. Rubin aproveitou a oportunidade ao máximo, pressionando seus engenheiros a lançarem três atualizações importantes no software Android em 2010 — um ritmo implacável. No fim de 2010, o Android não só tinha sucessos retumbantes como o Droid, como também alguns outros como o Evo 4G, da HTC, e o Galaxy S, da Samsung. Ao todo, até o fim de 2010, havia quase duzentos modelos de aparelhos com a plataforma Android disponíveis em cinquenta países, e as operadoras móveis e os fabricantes de telefones pelo mundo faziam fila para direcionar a eles seus orçamentos de marketing multimilionários. Uma pesquisa eletrônica realizada com o público de uma conferência sobre tecnologia da revista *Fortune* em julho de 2010 perguntava: “Qual será o smartphone dominante daqui a cinco anos?”³ O veredicto foi claro: 57% das pessoas apontaram o Android; 37% escolheram o iPhone.

No início de 2011, Schmidt estava maravilhado não apenas com a mudança tecnológica realizada pelos smartphones, como também com o fato de eles terem se tornado um dos mais importantes avanços da civilização humana. Em uma palestra ministrada na Alemanha, ele afirmou:

Temos um produto que permite que você fale com o telefone em inglês e ele traduz o que foi dito para o idioma nativo da pessoa com quem está conversando.⁴ Para mim, isso é coisa de ficção científica. Imagine um futuro próximo no qual você nunca se esquecerá de nada. Computadores [de bolso], com a sua permissão, lembram-se de tudo: onde você esteve, o que fez, de quem tirou fotos. Antes eu adorava me perder, ficar andando a esmo por aí, sem saber onde estava. Hoje, não podemos mais nos perder. Você sabe a sua exata localização, e seus amigos também, se você permitir. Quando viaja, nunca está sozinho. Seus amigos viajam com você. Sempre se tem com quem conversar e para quem enviar uma foto. Você nunca fica entediado. Nunca fica sem ideias, pois tem todas as informações do mundo na ponta dos dedos. E isso não se aplica apenas à elite. Historicamente, esse tipo de tecnologia só estava disponível às elites, nunca ao homem comum. Se houvesse uma distribuição de renda, ela só ocorreria ao longo de uma geração. Esta é uma visão acessível a todos no planeta. Ficaremos

impressionados ao constatar a inteligência e a capacidade de todas essas pessoas que não tinham acesso ao nosso padrão de vida, nossas universidades e nossa cultura. Quando isso acontecer, teremos muito a aprender. E já está acontecendo. Há cerca de um bilhão de smartphones no mundo, e, nos mercados emergentes, o ritmo de crescimento é muito mais acelerado do que nos outros. Estou muito empolgado com isso.

A indústria de telecomunicações temia desesperadamente que Rubin as marginalizasse do mesmo modo que Bill Gates tentara fazer com os fabricantes de PCs com o Microsoft Windows na década de 1990. Rubin, no entanto, insistira que o plano não era esse, e parecia manter sua promessa. Permitiu que todas as operadoras móveis e fabricantes de telefones adicionassem seus softwares e aplicativos à plataforma Android para se diferenciar uns dos outros. E deu às operadoras móveis os 30% da receita da loja de aplicativos, o que a Apple tomava para si.

Para o mesquinho negócio de telefonia celular, a estratégia de Rubin era de fato inovadora. Ela consistia em criar o máximo de concorrência possível entre as operadoras móveis e os fabricantes de telefone. Concorrendo com o iPhone, eles também estariam competindo entre si. Antes, os fabricantes produziam telefones mais para agradar as operadoras do que para seduzir os consumidores, porque, pelo menos nos Estados Unidos, eles dependiam do auxílio na comercialização e dos subsídios das operadoras para vender seus telefones. Entretanto, ficou claro que, para competir com o iPhone, eles teriam que se livrar de seus antigos métodos. A Verizon e a Motorola aprenderam essa lição com o Droid. Agora, o fundamental era produzir telefones que os consumidores quisessem comprar.

As operadoras e os fabricantes não falavam muito sobre isso, mas suas atitudes diziam tudo. A HTC adquiriu uma firma de design, a One & Co., para ajudá-la a produzir telefones com design mais ousado. A abordagem da Samsung em relação ao design lembra de tal maneira a da Apple que se tornou o centro de uma disputa judicial sobre patentes entre as duas empresas, ainda sem solução. E as operadoras ouviam as queixas dos clientes quando eles se manifestavam. No segundo semestre de 2010, a Vodafone tentou empurrar uma grande quantidade de seus aplicativos para os clientes que eram donos de certos smartphones Android da HTC.⁵ Quando os consumidores perceberam que não poderiam remover os aplicativos de seus aparelhos, sua reação foi tão virulenta que, em uma semana, a Vodafone voltou atrás. Lançou uma atualização de software que removia todos os aplicativos, deixando os telefones como estavam antes.

Quando Rubin me explicou isso, na sala de reunião localizada no fim do corredor em que fica seu escritório, falou como alguém que vem refletindo

sobre essa evolução há muito tempo:

O que desapareceu em 2008 [e que fez a indústria repensar] foi o ecossistema fechado — desapareceu por completo. E [apesar do que muitos dizem] não foi por causa do iPhone. Foi por causa da internet. O que os consumidores mais queriam era levar a internet consigo para onde fossem. Seria burrice tentar competir com ela [se você fosse uma operadora ou fabricante de telefone]. Como poderia? Assim, o Android permitiu que ambos tirassem proveito da internet de maneira controlada. Nosso papo era: “Vocês têm custos. Entendemos quais são esses custos. Vocês querem se diferenciar e não querem ser customizados. Então, vamos lhes dar isso, isso, isso e aquilo — o pulo do gato para resolver a equação.”

Tradução: sozinhos, não temos como vencer a Apple. Mas, se trabalharmos juntos, se nos concentrarmos no que realmente sabemos fazer bem, não só podemos vencer a Apple como também tornaremos nosso negócio mais forte e mais lucrativo do que era antes.

Entretanto, as forças de mercado canalizadas por Rubin e os incentivos oferecidos por ele nem sempre funcionaram perfeitamente. Apesar de todos os seus esforços, as operadoras e os fabricantes demoravam a lançar as atualizações do Android. Um telefone tinha a versão mais recente do Android, mas outro tinha a versão anterior, ou até uma mais antiga. Isso significava que nem todos os aplicativos na loja de aplicativos do Android funcionavam em todos os telefones, e que os consumidores às vezes achavam que tinham comprado um aparelho com o software Android mais recente, mas acabavam descobrindo que não era bem assim.

A pressão de mercado sobre o setor, no entanto, era muito maior do que fora no passado. Rubin garantiu que todo ano houvesse pelo menos um modelo de telefone que operadoras e fabricantes não pudessem customizar com software próprio, como o HTC Nexus One e o Samsung Nexus S em 2010. Assim, se os consumidores não gostassem do HTC Sense, do Samsung TouchWiz ou de qualquer outra customização que operadoras e fabricantes tenham usado para se diferenciar no mercado, eles sempre teriam alternativas.

Mais importante: em 2010 o Android era bom o bastante para oferecer aos consumidores algo pelo qual eles tinham começado a ansiar: opções. A Apple controlara totalmente o mercado de smartphones sofisticados por três anos. Mas produzia apenas um telefone, com um conjunto fixo de recursos e customizações e disponível, nos Estados Unidos, em uma única operadora, a AT&T. Em 2010, alguns telefones Android não só tinham um design tão bacana quanto o do iPhone como também eram aparelhos melhores em certos aspectos. Sua bateria podia

ser substituída, sua memória, atualizada, e seu software era mais customizável. A maioria dos telefones Android tinha telas maiores do que as do iPhone. Todos tinham recursos multitarefa [a capacidade de executar mais de um programa ao mesmo tempo], algo que o iPhone não oferecia. Qualquer desenvolvedor de software que tivesse uma ideia poderia ter seu programa listado na loja de aplicativos do Android sem precisar de aprovação, ao contrário do que acontecia na App Store. Os telefones Android eram melhores para se assistir a vídeos porque seu reproduzidor de vídeos rodava o Adobe Flash. A Apple o proibira por considerá-lo uma tecnologia ruim, mas o Flash havia se tornado o padrão em vídeo na internet. E, nos Estados Unidos, os telefones Android rodavam tanto na rede T-Mobile quanto na Verizon, o que, para muitos, era uma vantagem competitiva. A AT&T tinha o iPhone, mas este era tão popular que a confiabilidade de sua rede estava sofrendo, com baixa velocidade de internet e um índice de queda de ligações acima do normal.

Rubin fez o possível para divulgar o Android onde quer que fosse. Em 2010, pela primeira vez em toda a sua carreira, todos queriam ouvi-lo. Recebeu inúmeros pedidos de entrevistas, era cercado em conferências e desfrutava do acesso aos CEOs de todos os fabricantes de telefones e operadoras móveis do mundo, que viviam atrás dele para que os ajudasse a aperfeiçoar suas próprias mensagens.

Para a sorte de Rubin, seus concorrentes, a Apple e a AT&T, pareciam estar fazendo todo o possível para ajudá-lo. Semanas antes de Jobs anunciar o iPhone 4, o site de tecnologia Gizmodo estragou o valioso fator surpresa que a Apple incorpora aos lançamentos de seus produtos. Um engenheiro da Apple, legitimamente testando bugs no aparelho fora da empresa, esquecera o protótipo em um bar em Redwood City. O Gizmodo teve acesso ao protótipo e publicou fotos. Em seguida, depois que o novo iPhone tinha sido lançado, em junho, descobriu-se que a nova antena do iPhone 4 tinha um ponto cego, o que obrigou Jobs a convocar uma coletiva de imprensa para tentar administrar os danos. Além disso, havia também a crescente insatisfação dos clientes com a operadora de rede do iPhone nos Estados Unidos, a AT&T. A empresa não conseguira lidar com a explosão de tráfego que o iPhone causou em sua rede e, em 2010, seus clientes estavam furiosos, manifestando suas queixas aos quatro ventos. As três histórias chegaram à imprensa internacional em 2010, tornando-se tópicos de comediantes nos programas noturnos na TV. Elas deram a Rubin e a outros membros da comunidade Android oportunidades quase ilimitadas de destacar as diferenças entre o estilo Apple e o estilo Android. E eles aproveitaram as brechas ao máximo.

Analisando friamente, é fácil entender o motivo da fúria de Jobs ao saber da perda do protótipo.⁶ Para ele, era como se a Apple tivesse sido invadida. Quando o protótipo foi encontrado por outros clientes do bar, a primeira coisa que fizeram

foi ligar para a Apple. Mas, como não conseguiram uma resposta imediata dela, procuraram a imprensa. O Gizmodo comprou o protótipo por 5 mil dólares, alegando não saber se era verdadeiro ou não. Jobs ficou furioso porque as fotos publicadas no Gizmodo provavelmente custariam à Apple milhões em vendas perdidas e propaganda boca a boca. Agora que sabiam como seria o novo modelo e quando provavelmente seria lançado, poucas pessoas comprariam o modelo do iPhone então à venda. E a Apple poderia ter menos cobertura na mídia no anúncio do iPhone 4, pois ele já não era mais uma surpresa. No entanto, àquela altura, a Apple e Jobs haviam se tornado tão ricos e poderosos que, de vítimas, transformaram-se em vilões. A delegacia de San Mateo iniciou uma investigação criminal para determinar se o Gizmodo recebera ilegalmente uma propriedade roubada. Consegui um mandado de busca e apreensão para a casa do jornalista do site e apreendeu seu computador. Como Jobs apoiara publicamente a investigação, ficou parecendo que ele próprio orquestrara tudo aquilo. O jornalista do Gizmodo não foi acusado de crime algum e recuperou seu computador. Mas os jornalistas estavam ansiosos para entrevistar Rubin sobre o ocorrido, e ele se dispôs prontamente. Quando um repórter do *New York Times* lhe perguntou o que faria se um dos protótipos do Android fosse encontrado em um bar, ele respondeu: “Eu ficaria feliz se isso acontecesse e alguém escrevesse sobre o assunto. Quanto mais abertura, menos segredos.” A mensagem implícita era: *Se ter um iPhone faz você se sentir parte de um estado totalitário, é porque a empresa que o produz é administrada por um despota. Experimente o Android.*

Em junho veio o “Antennagate” e, com ele, a questão de o iPhone ser ou não, *de fato*, o telefone com melhor design e o mais bonito do mundo.⁷ A Apple havia encontrado uma maneira de colocar todas as antenas do iPhone na parte externa do aparelho — três pequenos pedaços de metal brilhantes na borda lateral do telefone. O objetivo era melhorar a qualidade da recepção. Jobs empenhou-se em promover a nova antena, anunciando o aparelho como o exemplo perfeito de complementação entre forma e função. Mas os resenhistas logo descobriram que, se o telefone fosse segurado de determinada maneira — em especial, por canhotos —, o dedo da pessoa poderia facilmente cobrir um ponto no qual duas partes da antena se unem, ocorrendo a perda de sinal. Jobs acabou sendo forçado a convocar uma coletiva de imprensa para explicar o problema e a oferecer uma solução: um case distribuído gratuitamente.

Mas Jobs não resistiu a acusar os telefones Android de terem problemas semelhantes, e o feitiço se voltou contra o feitiçeiro. Membros da comunidade Android fizeram piada, pública e coletivamente, da conhecida arrogância de Jobs sobre a beleza dos produtos da Apple. “Ouvi dizer que a mensagem de voz mais popular no iPhone 4 era: ‘Desculpe, não posso atender sua ligação porque estou segurando meu telefone.’ Acho que o Droid X não tem esse problema”, disse Sanjay Jha, CEO da Motorola, em uma conferência sobre tecnologia organizada

pela *Fortune*. Ele e outros membros da comunidade Android apelidaram o defeito técnico de “*death grip* [pegada da morte] do iPhone”.

Porém, a comunidade Android se divertiu mesmo foi com o “Connectiongate” — os problemas de confiabilidade da rede sem fio da AT&T. As operadoras móveis adoram criticar as redes umas das outras, e os consumidores adoram criticar as operadoras, mas historicamente as diferenças reais entre os serviços sem fio têm sido pequenas. No caso da AT&T e do iPhone, a qualidade da conexão e da chamada era um problema enorme comparado à recepção de outras operadoras e pareceu se agravar ao longo de 2009 e no início de 2010. A dificuldade era simples: antes do iPhone, ninguém havia desenvolvido um computador portátil capaz não só de navegar na Web, mas também de exibir vídeo. Isso significava que as projeções de tráfego de dados da AT&T estavam totalmente equivocadas. A solução, por outro lado, era complexa. Seriam necessários dois ou três anos e quase 50 bilhões de dólares para a AT&T atualizar sua rede e dar conta do volume do novo tráfego. A explicação não foi nada satisfatória para os consumidores presos a contratos de dois anos, pagando pelo menos 100 dólares por mês pelo serviço.

Poucos se sairiam bem na situação, e esse não foi o caso da AT&T e da Apple. A Apple colocou a culpa na AT&T por todos os problemas, embora o iPhone fosse a origem de algumas das falhas de conexão. A Apple recusou-se a modificar a maneira pela qual o iPhone consumia dados, por mais que a medida pudesse ter aliviado o problema. Enquanto isso, a AT&T — pelo menos inicialmente — adotou uma postura defensiva, não proativa. No fim de 2009, a Verizon atacou a AT&T com a campanha “There is a Map for That”, alegando que a culpa do serviço ruim era da rede 3G instável da AT&T. Os clientes da AT&T começaram a postar notícias de queda nas ligações com a *hashtag* #ATTFail no Twitter. A AT&T agravou ainda mais a situação ao processar a Verizon, em vez de reagir com propagandas próprias.⁸

Em 2010, muitos consumidores nos Estados Unidos estavam comprando telefones Android apenas para não ter a AT&T como operadora.⁹ Jobs confiava nos executivos da AT&T para acelerar as atualizações de rede desde o lançamento do iPhone, em 2007. No entanto, a melhora era limitada até o início de 2011, quando o período de exclusividade com a AT&T chegou ao fim e a Verizon também poderia trabalhar com o iPhone. Ele havia pensado em trocar a AT&T pela Verizon inúmeras vezes, mas concluiu que a manobra seria muito arriscada. Teria exigido que o iPhone fosse reprojetoado, pois os telefones da Verizon usavam transmissores celulares maiores do que os da AT&T, e não havia espaço disponível no iPhone. Além disso, os transmissores celulares da Verizon eram conhecidos por “comer” bateria. Por fim, não estava claro, no auge do problema, em 2009, se a Verizon seria capaz de lidar melhor com o tráfego

gerado pelo iPhone. “Houve diversas ocasiões em que nos perguntamos por que continuávamos presos à AT&T”, disse Bob Borchers. “Mas, sempre que conversávamos sobre o assunto, chegávamos à conclusão de que os desafios tecnológicos eram grandes demais para justificar o trabalho.”

* * *

Jobs pouco fez para ocultar sua raiva em relação a todos esses problemas em 2010.¹⁰ Expressou-se de maneira *tão* pouco diplomática que, no outono, estava começando a parecer defensivo, petulante e pedante. Àquela altura, estava não apenas criticando o Android, ao afirmar que era ruim para os consumidores, mas também questionando publicamente a veracidade dos números de vendas e de ativações de licenças divulgados. Não era apenas o fato de ele se sentir apunhalado pelas costas pelo Google, ou talvez constrangido por ter se equivocado em sua avaliação inicial do potencial do Android. Ele disse aos executivos que achava que, se o Android não fosse detido, o futuro da Apple estaria em perigo. Um executivo que ouviu Jobs falar sobre o assunto descreveu os sentimentos de Jobs da seguinte maneira: “O Android era uma ameaça existencial. O negócio da Apple dependia da venda de seus dispositivos por um preço bem superior ao custo de produção e da utilização desse dinheiro para desenvolver novos produtos. A abordagem do Android era o extremo oposto disso. O Google estava prestes a expandir a plataforma sem considerar o custo ou o lucro desses dispositivos. Ganhava dinheiro com publicidade, não com hardware.” Na opinião de Jobs, as duas abordagens não podiam coexistir.

Jobs lançara o iPhone em 2007 acreditando não só que havia criado um dispositivo bonito e revolucionário, como também que estava impulsionando a plataforma de conteúdo dominante do mundo, o iTunes. Por causa do iPod — que até 2007 já havia vendido mais de cem milhões de unidades —, praticamente todo mundo que tinha um computador gerenciava e comprava suas músicas pelo iTunes.¹¹ Havia pouco estímulo para usar qualquer outro tocador de música portátil que não fosse o iPod e enormes incentivos para as famílias que desejassem adquirir mais de um. A Apple tinha três modelos de iPod que vinham em diversas cores e capacidades de armazenamento. E a empresa fazia questão de dificultar o uso de hardwares e softwares concorrentes. A única maneira fácil de colocar música no iPod era através do iTunes. A melhor seleção musical estava na iTunes Store, se você não quisesse copiar seus próprios CDs. E muitos dispositivos que não eram da Apple não se conectavam ao iTunes e não reproduziam todas as músicas compradas na iTunes Store.

A simbiose iPod/iTunes era poderosíssima. Assim como o Microsoft Windows na década de 1990, ela se autorreforçava e, em 2007, parecia ser uma fortaleza

inatacável. Por causa dela, a Apple tinha efetivamente o monopólio dos tocadores de música, com uma fatia de mercado de mais de 70%. Todos na Apple sabiam que a dinâmica do mercado global de telefonia celular era diferente dessa. O mercado era infinitamente maior e dominado por algumas das maiores corporações do mundo. Entretanto, quando as vendas do iPhone decolaram, foi difícil para Jobs e o restante da Apple não se perguntarem se a história não estava se repetindo — se o iPhone logo se tornaria tão dominante quanto o iPod.

Durante anos a Apple preocupou-se com a possibilidade de todos os potenciais concorrentes no mercado — RIM, Nokia, Walmart, Amazon, Dell, Microsoft, além de várias operadoras sem fio — acabarem com o domínio do iPod. Mas aconteceu justamente o contrário. Todos eles tentaram e fracassaram. Nesse meio-tempo, o iPhone tornou a Apple ainda mais dominante. A empresa havia amarrado os consumidores ao iPod ao levar todas as suas músicas para o iTunes. Agora, estava acontecendo algo semelhante porque os proprietários do iPhone haviam se apaixonado pela App Store. Não demorou para muitos usuários desembolsarem de 50 a 100 dólares em aplicativos, o que significava que eles teriam que gastar essa quantia de novo se quisessem ter os mesmos aplicativos no Android ou em outra plataforma para smartphones.

Mas em 2010 também ficou claro que Rubin e o Android adotavam um jogo muito mais sofisticado do que o dos concorrentes da Apple até então. Para eles, o *hub* não era o laptop ou o desktop, mas os milhões de aparelhos anônimos que rodavam 24 horas por dia, sete dias por semana, na gigantesca rede de torres de servidores — que hoje conhecemos como nuvem — do Google. Conectar-se a um computador pessoal e sincronizar-se com ele — exatamente como se faz com o iTunes — era necessário quando os dispositivos não tinham recursos sem fio ou quando a banda larga sem fio era lenta demais para ser útil. Entretanto, em 2010 esses empecilhos não existiam mais, o que levou Rubin e a equipe do Android a se perguntarem: para que prender os usuários a uma máquina quando os processadores e o Wi-Fi dos smartphones são rápidos o suficiente para lhes permitir ter acesso ao seu conteúdo em *qualquer* máquina?

A plataforma Android hoje pode ser sincronizada a praticamente qualquer servidor de e-mails, contatos e agenda — estejam eles armazenados no Google, na Microsoft, no Yahoo! ou na empresa na qual trabalha o usuário. Música e filmes poderiam ser baixados da Amazon, além da iTunes Store. O Spotify e a Pandora ofereciam serviços de assinatura de música por um valor mensal mínimo. Os desenvolvedores esforçavam-se para garantir que todos os programas existentes na App Store da Apple também pudessem ser encontrados na loja de aplicativos do Android. Quanto a todo o conteúdo preso dentro do iTunes, o Google e o restante da indústria de softwares estavam desenvolvendo programas que tornavam cada vez mais fácil liberá-lo e fazer seu upload para o

Google — ou qualquer outro lugar.

Com tantas maneiras novas de baixar conteúdo e desfrutá-lo em dispositivos Android, a punição por usar um que não fosse da Apple e que não se conectasse ao iTunes diminuiu. Livres de seu controle, cada vez mais usuários optavam por aparelhos Android, e Jobs ficou desesperado, preocupado com o crescimento dessa tendência. Os executivos da Apple na época lembram bem. O poder de monopólio do iTunes como *hub* de conteúdo começara a evaporar.

Tudo isso expôs um traço frequentemente esquecido da personalidade de Jobs: sua visão de mundo básica sobre a tecnologia não havia mudado desde que ele fundara a Apple, em 1976, e desenvolvera o Macintosh, em 1984. Enquanto os executivos do setor de alta tecnologia lutavam para se adaptar a um mundo em constante mudança, Jobs nunca deixou de lado a crença de que os consumidores optariam por produtos com o melhor design e que fossem mais bonitos. Continuou acreditando que só ele sabia o que era essa coisa incrivelmente subjetiva. E continuou achando que a única forma de garantir o sucesso de sua visão seria controlando por completo a experiência do usuário — o software, o hardware e o conteúdo que os usuários acessavam. Entretanto, a ascensão do Android estava colocando tudo isso à prova.

* * *

Jobs afirmou nunca ter visto similaridade alguma entre sua briga com o Android e sua disputa com Bill Gates e a Microsoft na década de 1980.¹² Mas todos, dentro e fora da Apple, viam a semelhança. O Android e o iPhone travavam uma guerra de plataformas, e nessas guerras a tendência é que o vencedor fique com tudo. Quem ganha acaba com mais de 75% de participação e dos lucros do mercado, e o perdedor tem que se virar para permanecer nele.

No conflito entre a Microsoft e a Apple, a Microsoft ganhou distribuindo mais amplamente seu software, o que criou uma variedade maior de aplicativos, o que, por sua vez, atraiu mais clientes. Considerando que os consumidores haviam investido centenas de dólares em aplicativos que rodavam apenas em uma plataforma, era muito mais difícil eles a trocarem por outra. No fim, todos começaram a usar computadores que rodavam o Microsoft DOS e depois o Windows, porque era o que todo mundo estava fazendo. Não era algo como um suicídio coletivo, e sim um comportamento totalmente racional. Os computadores só eram úteis se o trabalho realizado em uma máquina pudesse ser usado em outra.

Essa foi praticamente a mesma estratégia usada pelo Android. Em 2010, o ecossistema Android ainda estava longe de ser robusto. A sua loja de aplicativos era mal organizada e os desenvolvedores tinham dificuldade de ganhar dinheiro

nela. A dianteira de três anos da Apple lhe permitira vender quase sessenta milhões de iPhones, criar uma loja com mais de duzentos mil aplicativos e um ecossistema para desenvolvedores que faturara mais de 1 bilhão de dólares em dois anos.¹³ Mas, como qualquer fabricante de telefone podia fazer um aparelho com o Android, o tamanho da plataforma estava explodindo. No fim de 2010, era tão grande quanto a do iPhone. E parecia ser apenas uma questão de tempo até que o Google resolvesse os problemas de sua loja de aplicativos.

Mais preocupante para a Apple era o fato de Rubin ter sucesso sem precisar convencer muitos clientes do iPhone a mudarem de plataforma. O número de pessoas pelo mundo que trocariam seus celulares convencionais por smartphones nos próximos anos seria tão elevado que ele só precisava se concentrar nesse grupo — não necessariamente nos adeptos do iPhone — para dominar o mercado de smartphones. Parecia incompreensível que Jobs fosse perder duas batalhas da mesma maneira com uma geração de diferença. Mas, com tantas semelhanças entre as duas brigas de cachorro grande, era difícil não chegar a essa conclusão.

Sempre houve boas razões para acreditar que a disputa entre a Apple e o Google poderia não se desenrolar da mesma forma que aquela entre a Apple e a Microsoft. Os desenvolvedores pareciam mais aptos a escrever software para duas plataformas do que eram na década de 1980. Os custos da troca de plataforma se tornaram bem mais baixos. Naquela época, um PC custava mais de 3 mil dólares, e cada software, mais de 50. Hoje, os custos representam menos de um décimo daqueles então vigentes. Nos Estados Unidos, um telefone novo, atrelado a um plano de operadora, custa 200 dólares, e cada aplicativo custa menos de 3 dólares, sendo que muitos são gratuitos. Além disso, terceiros — as operadoras móveis — continuam alimentando um interesse oculto em garantir que os clientes tenham o maior número possível de maneiras de se conectar à sua rede e lhes pagar dinheiro.

Mas o que os executivos do Google e da Apple sempre entenderam é que, se a batalha se desenrolar dessa maneira — se, de alguma forma, suas plataformas móveis puderem coexistir em harmonia —, será uma aberração histórica. Devido à cobertura da mídia em torno do processo antitruste movido contra a Microsoft catorze anos antes, foram realizadas inúmeras análises sobre o desenvolvimento do monopólio do Windows pela Microsoft no negócio de PCs: se você fizer com que um número suficiente de pessoas use sua plataforma de tecnologia, acabará criando um vórtice que força quase todos a usá-la. Essas forças econômicas, porém, não foram exclusivas à Microsoft. Desde então, todas as grandes empresas de tecnologia tentaram criar o mesmo tipo de vórtice para seu negócio.

Foi assim, evidentemente, que Jobs dominou o negócio dos tocadores de música com o iPod. Foi assim também que o Google, em 2004, começou a

constranger e desafiar a Microsoft pelo domínio na área de alta tecnologia e levar o Yahoo! à beira da implosão. A ferramenta de busca Google, de altíssima qualidade, conseguiu a maior parte do tráfego de buscas, o que lhe proporcionou os melhores dados sobre os interesses dos usuários. Essas informações tornaram mais eficazes os anúncios que aparecem ao lado dos resultados das buscas. Tal círculo virtuoso estimulou mais tráfego de busca, mais dados e anúncios ainda melhores. Por mais que a Microsoft e o Yahoo! tentassem atrair tráfego com anúncios a preços menores e com o aperfeiçoamento dos resultados das buscas, o Google conseguiu sempre oferecer um negócio melhor.

O eBay fez o mesmo com as cerca de vinte outras empresas de leilão online, como a OnSale e o uBid. Ao permitir que compradores e vendedores se comunicassem com facilidade e classificassem uns aos outros, o eBay construiu uma comunidade que se autopolicia. Isso estimulou o rápido aumento do número de usuários. Quanto mais usuários o eBay adquiriu, mais confiáveis tornaram-se seus preços. Quanto mais confiáveis tornaram-se os seus preços, mais novos usuários queriam usá-lo. Quanto mais os usuários queriam usar o site de leilões, menos eles pretendiam usar os dos concorrentes. A plataforma de mídia social Facebook é o exemplo mais recente do poder da economia das plataformas. Sua tecnologia superior lhe permitiu oferecer aos usuários melhores recursos do que o concorrente MySpace. Melhores recursos tornaram o Facebook mais útil. Quanto mais útil, mais dados os usuários compartilhavam. Quanto mais dados os usuários compartilhavam, mais recursos o Facebook pôde oferecer. Não demorou para as pessoas criarem uma conta no Facebook simplesmente porque todo mundo tinha uma.

À medida que a guerra de plataformas avança, os ecossistemas do Google e da Apple podem ser capazes de coexistir no longo prazo e gerar lucros altos e inovação para ambas as empresas. No entanto, considerando-se a história recente, eles terão que brigar por isso como se *não fosse* acontecer dessa maneira. “É como a batalha pelos monopólios entre as empresas de TV a cabo e as de telefonia há trinta ou quarenta anos”, afirmou Jon Rubinstein, que durante muito tempo foi executivo da Apple e é ex-CEO da Palm. “Esta é a próxima geração de tudo. Todos — Apple, Google, Amazon e Microsoft — tentarão desenvolver um jardim murado próprio no qual possam controlar o acesso ao conteúdo e tudo o mais. Há muito em jogo.” Em outras palavras, não é o tipo de coisa sobre a qual a Apple ou o Google podem se dar ao luxo de estar errados.

CAPÍTULO 7

O iPad muda tudo... de novo

A solução de Jobs para a estratégia de distribuição do Android foi simples e audaciosa: ele anunciou o iPad. Se o Google ia tentar vencer a guerra pelas plataformas móveis em amplitude, Jobs queria que o mundo soubesse que ele a venceria em profundidade. Talvez o número de pessoas no mundo com telefones Android fosse de fato maior do que a quantidade de donos de iPhones. Mas quem tinha um iPhone teria também um iPad, um iPod Touch e diversos outros produtos da Apple que rodavam o mesmo software, se conectavam à mesma loja virtual e geravam lucros muito maiores para todos os envolvidos.

Só alguém com a autoconfiança de Jobs teria tido a coragem de definir uma meta tão ambiciosa. Por outro lado, era exatamente esse comportamento que o tornava tão cativante. Tudo que Rubin teve que fazer para expandir o Android foi colocá-lo em um número cada vez maior de máquinas. Como Gates no caso do Windows, ele não se importava com quais produtos faziam sucesso ou não, desde que, de modo geral, a plataforma Android estivesse se expandindo. Para que Jobs fizesse a estratégia da Apple funcionar — aumentar verticalmente a plataforma iOS —, ele precisava acertar sempre. Todo novo produto que a Apple lançasse teria que ser um sucesso, assim como todas as atualizações de seus produtos mais antigos. De fato, quando executivos dentro e fora da Apple se perguntaram se a empresa não estaria cometendo com o Android o mesmo erro que cometera com a Microsoft — se sua plataforma não estaria rígida demais —, parecia que, na verdade, Jobs estava *umentando* sua rigidez. A partir de 2010, Jobs ordenou que um número cada vez maior de produtos da Apple fosse montado com parafusos especiais que impediam sua abertura por qualquer um com uma chave de parafuso comum.¹ Parecia algo sem importância, mas, para o pessoal do Vale do Silício, o simbolismo era grande: um dos argumentos de venda do Android junto aos consumidores era a flexibilidade do software e dos dispositivos. Jobs estava deixando claro que a Apple não estava interessada em clientes que gostavam de ficar mexendo nos equipamentos.

Minutos depois de Jobs anunciar o iPad, em 27 de janeiro de 2010, era como se ele tivesse superado, com vantagem, todas as metas definidas para a Apple. Quando subiu ao palco, ainda estava abatido por causa do transplante de fígado a que foi submetido nove meses antes, mas sua apresentação foi tão brilhante quanto as anteriores. Foi impressionante. Muitos sabiam que Jobs anunciaria um tablet, apesar do que dissera a Walt Mossberg, do *Wall Street Journal*, sete anos

antes. “Ocorre que as pessoas querem teclados... Examinamos o tablet, e achamos que será um fracasso”, dissera Jobs.² Ele, porém, certamente havia reconsiderado. Fazia meses que se ouviam boatos de que a Apple criaria um tablet, e o CEO de uma das empresas parceiras de Job na verdade havia confirmado essa informação em um programa de televisão, na véspera. No entanto, o design do iPad era tão meticuloso que mesmo assim surpreendeu as pessoas.

Jobs aproveitou ao máximo o choque geral.³ Apresentou sua nova invenção ao mundo mais lentamente do que de costume, como se estivesse ajudando o público a montar um enorme quebra-cabeça. Mostrou um slide com uma imagem do iPhone e outra de um MacBook, colocou um ponto de interrogação entre as duas e fez uma pergunta simples: “Há espaço para uma terceira categoria de dispositivos entre os dois? Refletimos sobre essa pergunta durante anos. Os padrões são bem altos. Para criar uma nova categoria de aparelhos eletrônicos, ela terá que ser *muito* melhor na realização de algumas tarefas fundamentais. Melhor do que o laptop. Melhor do que o smartphone... Caso contrário, não tem razão de existir.”

Em seguida, levantou-se e descartou o que havia se tornado a resposta usual a essa pergunta: “Há quem acredite que o dispositivo seria um netbook. O problema é que o netbook não é melhor *em nada* . É lento. A tela é de baixa qualidade. E roda programas antigos e canhestros para PC [Windows]. Não é melhor do que um laptop *em nada* . É apenas mais barato.”

Então, e só então — depois de mais de dois minutos de suspense —, foi que ele disse o que o mundo esperava: “Acho que temos a resposta.” Assim que proferiu a frase, uma imagem do iPad foi se encaixando lentamente entre o iPhone e o MacBook no slide.

Não foi apenas a aparência do iPad que arrebatou as pessoas. Muitos se perguntaram se não estariam assistindo ao maior empreendedor do mundo cometer um erro crasso. O computador tablet era a categoria de produtos eletrônicos de consumo mais desacreditada do mundo. Os empreendedores vinham tentando desenvolvê-lo desde antes da invenção do PC. Havia tentado tantas vezes que a sabedoria convencional dizia ser impossível fazê-lo.

Alan Kay, que representa para certos geeks o que Neil Armstrong é para o programa espacial, desenvolveu planos para o Dynabook em 1968, apresentando-os em um artigo de 1972 intitulado “A Personal Computer for Children of All Ages” [Um computador pessoal para crianças de todas as idades].⁴ O Dynabook nunca chegou a ser produzido, embora Kay tenha seguido em frente e feito algo que certamente foi ainda mais importante. Tornou-se um dos inventores da interface gráfica com o usuário no Xerox PARC. O primeiro Macintosh e, depois, o Microsoft Windows basearam-se no trabalho de Kay. A

Apple desenvolveu um protótipo de algo que chamou de Bashful em 1983, que nunca foi lançado. O primeiro tablet a ganhar força junto aos consumidores partiu de Jeff Hawkins, o empresário por trás do PalmPilot no fim da década de 1990. Ele desenvolveu o GRiDPad, da Tandy, lançado em 1989. O dispositivo trabalhava com uma stylus, pesava pouco mais de dois quilos e custava aproximadamente 2.500 dólares. Contadores do exército dos Estados Unidos o utilizavam para preencher formulários eletrônicos e controlar melhor o inventário. Não demorou para que concorrentes surgissem no mercado, como o NCR 3125. Entretanto, nenhum deles fazia mais do que isso, e eram tão caros quanto um PC. O da NCR custava 4.700 dólares.

A GO Corp. foi responsável pela nova investida em computadores tablet em 1993, com o EO. A empresa fora fundada em 1987 por Jerry Kaplan, executivo da Lotus Development Corporation, em seus primórdios; Robert Carr, cientista-chefe da Ashton-Tate (uma empresa de software de ponta); e Kevin Doren, que, com Kaplan, desenvolvera um dos primeiros sintetizadores de música digital. A GO Corp. ainda é conhecida no Vale do Silício pelo calibre dos profissionais que costumava contratar e pela sofisticação de seu software na época. O EO vinha com telefone celular, fax, modem, microfone, calendário e processador de texto. Com uma caneta especial, os usuários acessavam todas essas funções em uma tela sensível ao toque. Numa época em que poucas pessoas tinham laptops e poucos executivos sabiam digitar, a ideia de um tablet eletrônico portátil no qual os usuários poderiam usar uma caneta parecia ser exatamente o que o mundo empresarial estava procurando. Entre os primeiros funcionários da GO Corp. estava Omid Kordestani, primeiro executivo de negócios do Google, e Bill Campbell, vice-presidente de marketing da Apple na década de 1980. Entretanto, problemas de financiamento persistentes forçaram a GO Corp. a ser vendida para a AT&T, que fechou a empresa em 1994.

A Apple anunciou o Newton em 1994. Esse PDA (do inglês *personal digital assistant*, ou assistente pessoal digital) inovador acabou se transformando no Edsel do Vale do Silício, uma explicação em uma palavra para o motivo pelo qual os tablets nunca vendiam. Tornou-se também emblemático da era da Apple sem Jobs, quando a empresa foi administrada por uma série de executivos cada vez menos bem-sucedidos — John Sculley, Michael Spindler e Gil Amelio — até quase ir à falência. O Newton tinha um preço razoável — custava menos de 1.000 dólares —, mas era comercializado como um dispositivo de bolso e era pesado demais. Sua bateria durava muito pouco e seu recurso mais alardeado, o reconhecimento do que os usuários escreviam à mão, não funcionava bem. Foi, com acerto, um dos projetos que Jobs interrompeu quando voltou à empresa, em 1997. Àquela altura, quem quisesse capacidade de computação portátil comprava um laptop. Para qualquer outra coisa que existia no mercado, era preciso fazer muitas concessões. De fato, o PalmPilot e outros equipamentos

semelhantes tornaram-se tão populares nos cinco anos seguintes porque não tentavam fazer muito. Eram pequenos, baratos e funcionavam por bastante tempo com pilhas AAA. Entretanto, eram na realidade calendários e agendas eletrônicas, não computadores tablets.

O esforço mais recente em relação aos tablets fora realizado por Bill Gates e a Microsoft em 2002. Trabalhando com a maioria das empresas responsáveis pelo desenvolvimento dos desktops e laptops Windows, a Microsoft lançava máquinas com softwares que — entre outras coisas — permitiam ao usuário fazer anotações enquanto gravava uma fala que seria sincronizada com o que ele havia escrito. Bastava tocar uma parte das anotações com a stylus para que o dispositivo o direcionasse à parte da gravação correspondente. Entretanto, as máquinas eram tão pesadas quanto um laptop. A duração da bateria também não era maior. Nem eram mais baratas. E todas rodavam o Windows, que, embora tivesse sido modificado para o tablet, não fora projetado originalmente para esse equipamento. Em 2009 — embora os tablets PCs ainda estivessem sendo vendidos —, era como se o Kindle, da Amazon, fosse a única coisa disponível que mais se assemelhava a um tablet. A Amazon lançara o canestro leitor eletrônico no fim de 2007, e o aparelho vinha se tornando cada vez mais popular. Mas na realidade não era um tablet. Tinha uma tela em preto e branco ótima para ler texto. E apenas isso. A exibição de imagens e gráficos era ruim e sua conexão com a internet só era útil para baixar livros.

Tudo isso criava um cenário arriscado para Jobs fazer um tablet, em especial com o Google em seu cangote. Houve quem perguntasse se isso não o tornava arriscado *demais*. Contudo, isso era exatamente o que fazia do tablet um projeto perfeito para Jobs. Ele já havia reinventado o computador pessoal, o reprodutor de música portátil e o telefone celular, tornando-os melhores e predominantes — da mesma forma que Henry Ford reinventara o automóvel.

E Jobs de fato reinventou o tablet com o iPad. Este fazia quase tudo que um laptop fazia. Além disso, tinha um quarto do peso — pouco menos de um quilo. A duração da bateria era três vezes maior — dez horas. Tinha touchscreen e ligava como o iPhone — não precisava inicializar. Como vinha com um chip de celular e Wi-Fi, estava sempre conectado à internet. As conexões de celulares para laptops em geral eram acréscimos caros. O iPad fazia tudo isso por 600 dólares, quando muitos laptops custavam o dobro. Além disso, não havia curva de aprendizado para os consumidores, pois o iPad vinha praticamente com os mesmos programas do iPhone. Rodava os aplicativos do iPhone. Quem não queria usar o teclado virtual podia usar sem problemas um telado físico sem fio. A Apple também disse que havia reescrito seus softwares para escritório — Pages, Numbers e Keynote — de modo a tirar proveito do touchscreen.

O alicerce do anúncio do iPad por Jobs contrariava a intuição. A maioria das pessoas não compra um laptop para realizar as tarefas que eles foram projetados

originalmente para executar — trabalho de escritório pesado, como escrever relatórios, preparar apresentações ou fazer análises financeiras com planilhas. O laptop é usado basicamente para comunicação via e-mail, texto, Twitter, LinkedIn e Facebook; para navegação pela internet; e para consumo de mídia, como livros, filmes, programas de TV, música, fotos, jogos e vídeos. Jobs disse que tudo isso podia ser feito no iPhone, mas a tela era pequena demais, o que tornava desconfortável realizar essas tarefas. Podia ser feito também no laptop, mas o teclado e o trackpad tornavam as atividades mais maçantes, e a pouca duração da bateria dos laptops em geral prendia seus usuários a um ponto de energia no qual pudessem carregá-la. O mundo precisava de um meio-termo, que associasse o melhor dos dois — algo que fosse “mais íntimo do que um laptop e muito mais capaz do que um smartphone”, disse Jobs.

Como pai do Macintosh, Jobs tinha mais credibilidade do que qualquer um para reimaginar o PC e desafiar a sabedoria convencional sobre os tablets.⁵ Mas, mesmo assim, ele passou os cinco primeiros minutos da apresentação certificando-se de que o mundo entenderia que ele havia avaliado a questão de todos os ângulos possíveis. Depois, esparramou-se na poltrona Le Corbusier que estava no palco e, nos quinze minutos seguintes, como se estivesse na sala de sua casa, mostrou ao mundo como lia o *New York Times* e a revista *Time*, comprou ingressos para o cinema, deu uma olhada em fotos de animais na *National Geographic*, enviou e-mails, folheou um álbum de fotos, ouviu Grateful Dead e Bob Dylan, navegou por uma foto de satélite da torre Eiffel, encontrou um restaurante japonês em São Francisco com a ajuda do Google Maps, assistiu ao famoso vídeo do cachorro surfista no YouTube e a cenas dos filmes *Up — Altas aventuras* e *Star Trek*. Mais tarde, anunciou a iBooks Store e mostrou por que era melhor e mais fácil ler um livro no iPad do que em um Kindle — afirmando que a Amazon havia criado um dispositivo interessante, mas que a “Apple, partindo do que a Amazon fizera, iria mais adiante”.

Tecnicamente, navegava-se pelo iPad da mesma maneira que se usava o iPhone, mas a diferença nas expectativas do usuário era enorme. Jobs e outros envolvidos no anúncio, como Scott Forstall, à frente do iPhone/iPad, bateram nessa tecla repetidas vezes. Os celulares eram sempre desenvolvidos para caberem no bolso e serem usados com os dedos. Mas, para utilizar algo como o iPad, cuja tela tinha o tamanho da tela de um laptop, sempre fora necessário usar uma stylus ou um trackpad/mouse e um teclado. “Quando você vê alguma coisa, basta tocar nela. É totalmente natural. Você nem pensa. Só... faz”, disse Forstall.

A reação imediata ao iPad foi pontuada de inúmeros “oohs” e “aahs”. A revista *Economist* publicou na capa uma foto de Jobs vestido como um personagem bíblico, segurando o dispositivo.⁶ “O livro de Jobs: esperança, burburinho e o iPad da Apple”, dizia a manchete. No entanto, a reação ao iPad nos dias e meses que se seguiram foi surpreendentemente morna. Pipocaram por toda parte queixas à ausência de uma câmera no tablet, à falta de recursos multitarefa e ao nome iPad, que, na opinião de alguns, parecia nome de absorvente [que, em inglês, é *pad*].

A maior crítica, porém, foi a que Jobs acreditava ter respondido durante sua apresentação: “Para que eu preciso de um tablet?”⁷ Parecia um iPhone, só que quatro vezes maior. Rivais como Schmidt, em meio à sua declaração-padrão de “Não comento produtos concorrentes”, disse, em tom malicioso: “Ainda não entendi qual é a diferença entre um telefone grande e um tablet.” Gates declarou: “Continuo achando que uma mistura de voz, uma caneta e um teclado físico serão o padrão. É um bom leitor, mas não há nada no iPad que me faça dizer: ‘Gostaria que a Microsoft o tivesse feito.’” Ele disse que *havia* sentido isso em relação ao iPhone. Não foram apenas os concorrentes que criticaram o iPad. O Business Insider, popular site de notícias, publicou um comentário afirmando que o iPad era o Newton da década atual. O MacRumors, outro site de notícias bastante conhecido, observou que os comerciais de TV sobre o iPad tinham uma semelhança impressionante com os comerciais do Newton em 1994.

Com tanta coisa em jogo em sua batalha contra o Google, Jobs ficou furioso com a recepção inicial do iPad.⁸ Na noite após a apresentação, disse a Isaacson: “Recebi uns oitocentos e-mails nas últimas 24 horas, em sua maioria reclamações. Não tem cabo USB. Não tem isso, não tem aquilo. Alguns dizem apenas ‘vai se foder’. Como uma pessoa pode escrever isso? Em geral, não respondo aos e-mails das pessoas, mas dessa vez respondi: ‘Seus pais devem estar muito orgulhosos ao verem o que você se tornou.’ Outros não gostam do nome iPad, e assim por diante. Fiquei meio deprimido hoje. Esse tipo de coisa derruba a gente.”

Entretanto, havia uma explicação para o ceticismo do público. Ninguém tinha visto um dispositivo como o iPad antes, e os primeiros iPads só começariam a ser vendidos dali a dois meses. Os consumidores sabiam instintivamente que precisavam de um telefone e de um laptop porque eles já existiam havia algum tempo. Os únicos tablets que já tinham visto eram equipamentos que eles não queriam. Até quem trabalhou no iPad na Apple a princípio teve dúvidas. “Para falar a verdade, lembro-me de que quando vi o tablet pela primeira vez achei que não servia para nada”, afirmou Jeremy Wyld, engenheiro da Apple que trabalhou no software para o iPad e o iPhone. “Pensei com meus botões: ‘Esse troço é ridículo.’” Não foi um comentário leviano de Wyld. Ele foi um dos

primeiros engenheiros do Newton na década de 1990, antes de trocar a Apple por um emprego em engenharia na Excite e na Pixo. Quando viu o primeiro iPad, tudo que enxergou foi um iPhone maior que não cabia mais no bolso. “E vi que, quando fazíamos coisas maiores, as pessoas não gostavam.”

Quando Wyld brincou com um dos protótipos, porém, a experiência o fez mudar de ideia imediatamente. “Eles me deram um para eu experimentar e comecei a ver meus e-mails, ou alguma outra coisa... e na mesma hora disse: ‘Agora estou entendendo. Estou cansado de ligar meu laptop para ver meu e-mail pela manhã. Isso é muito mais agradável do que um laptop. O laptop é frio. Quando você checa seu e-mail no iPad, tomando seu café, sente-se mais acolhido.’”

O que Wyld descobriu foi que, embora o iPad lembre um iPhone maior por rodar o mesmo software e ter touchscreen, ele na verdade era um novo tipo de laptop. Você nunca trocaria um smartphone por um iPad, mas com certeza trocaria o laptop por ele. O fato de parecer um iPhone grande a princípio foi alvo de crítica. A questão é que a tela maior, por mais que fosse uma pequena alteração, era exatamente o que o tornava um dispositivo novo e poderoso.

A importância do tamanho da tela parecia tão óbvia para Joe Hewitt — que havia desenvolvido o aplicativo Facebook para o iPhone em 2007 e ajudado a conceber e desenvolver o navegador de internet Firefox em 2002 — que, no dia seguinte ao anúncio do iPad, ele escreveu um post de novecentas palavras em seu blog dizendo que o iPad era a coisa mais importante que a Apple já fizera. No ano anterior, Hewitt havia criticado ferozmente a Apple pelas políticas restritivas de sua App Store. Mas os anos que passara desenvolvendo softwares para vários dispositivos e plataformas diferentes lhe diziam que o iPad tinha resolvido um problema fundamental.

“Passei um ano e meio tentando reduzir um site de rede social enorme e complexo em uma versão para um dispositivo portátil, com touchscreen”, comentou sobre o desafio de fazer o Facebook funcionar no iPhone.⁹

Meu objetivo inicial era apenas fazer uma versão móvel da nave-mãe Facebook.com. Porém, assim que me senti à vontade com a plataforma, convenci-me de que era possível criar uma versão do Facebook melhor do que o site! De todas as plataformas que desenvolvi em minha carreira, do desktop à Web, o sistema operacional do iPhone foi o que me proporcionou a melhor sensação de autonomia e que teve as menores limitações para promover a arte do design da interface com o usuário.

Só tinha uma coisa que me limitava: a tela era pequena demais... Precisava comportar mais de uma coluna de informação ao mesmo tempo. Eu não conseguia encaixar ferramentas suficientes na tela para

oferecer suporte a qualquer tipo de trabalho criativo avançado. As fotos eram pequenas demais para que eu as mostrasse aos meus pais, que não enxergam muito bem. Para ler direito na Web, era preciso aproximar muito o texto e rolar a tela. Além do Facebook, a maioria dos aplicativos que eu mais usava no meu iPhone também tinha essas mesmas limitações, como o Google Reader, o Instapaper e todas as ferramentas de edição de imagem, vídeo e texto. Conclusão: muitos aplicativos que eram brinquedos bonitinhos no iPhone podem se tornar ferramentas poderosas no iPad, fazendo-nos esquecer seus antecessores para desktop/laptop. Só temos que inventá-los.

* * *

Ao contrário do iPhone, que foi desenvolvido mais depressa do que deveria, a jornada do iPad pelas equipes de hardware, software e design da Apple foi longa. Jobs contou a Isaacson que começou em 2002, num jantar de aniversário para o marido de uma amiga. O homenageado era um dos engenheiros do software do tablet da Microsoft, que acabara de ser lançado, e gabava-se de que o dispositivo mudaria o mundo. Isso irritou Gates, que estava presente, pois ele se preocupava com a possibilidade de o engenheiro estar revelando segredos da empresa. E irritou Jobs, porque ele não estava disposto a deixar que ninguém na Microsoft o humilhasse.

“O cara me atormentou, falando que a Microsoft mudaria o mundo com esse software para tablet e eliminaria todos os notebooks, e que a Apple precisava licenciar seu software da Microsoft”, disse Jobs a Isaacson.¹⁰ “Mas o aparelho estava todo errado. Tinha uma stylus. E, quando você tem uma stylus, está acabado. No jantar, já era a décima vez que ele falava comigo sobre o assunto; fiquei tão farto disso que cheguei em casa e disse: ‘Foda-se, vamos mostrar a esse cara o que um tablet realmente pode ser.’”

O cara que Jobs procurou, Tim Bucher, era alguém que ele conhecia havia anos, mas que entrara na Apple apenas no ano anterior, para tocar a divisão de hardware do Macintosh. Ele tinha a reputação de ser um pensador criativo e um mestre em experimentação. Havia liderado a área de engenharia para a WebTV por três anos e fora vice-presidente de produtos para o consumidor na Microsoft depois que a empresa adquiriu a WebTV, em 1998. Antes de ingressar na Apple, havia montado uma empresa bem-sucedida de armazenamento on-line. Imediatamente, causou uma boa impressão na Apple. Um dia, em uma reunião com Jobs, tirou de dentro de uma sacola que vinha carregando para cima e para baixo uma série de peças e montou um protótipo de um Mac Mini bem ali, na frente de Jobs. Conseguira fazer com que Jony Ive, à frente do design da Apple, desenvolvesse um case e, usando peças de reposição de laptops, construira o

equipamento em sua garagem. Estava levando a sacola consigo havia semanas até que surgisse o momento certo para mostrar a Jobs.

Depois que Jobs disse a Bucher para estudar a possibilidade de desenvolver um tablet, este logo se viu comprando dezenas de tablets baseados no Windows e produzidos por diversos fabricantes de PCs, passando horas no estúdio de Ive, com Ive e Jobs criticando-os. “Seu mantra principal era ‘Quero ler o jornal’, e sempre usava o banheiro como exemplo. Nunca dizia ‘Quero mostrar a Bill Gates’. Era mais algo como: ‘Isso aqui é uma porcaria. Podemos fazer muito melhor. Para que fizeram isso? Para que fizeram aquilo? Vamos fazer algo totalmente diferente, vamos começar do zero.’”

Perversamente, a tarefa que parecia mais difícil em termos técnicos — construir a tela multitoque que hoje vemos em todos os tablets e smartphones — foi a que mais avançou, enquanto o trabalho aparentemente mais simples — encontrar uma maneira de construir o resto do dispositivo — logo emperrou.

Parte do que impulsionou o trabalho com a tela multitoque foi o fato de um dos engenheiros do projeto, Josh Strickon, ter desenvolvido uma tela multitoque rudimentar em sua tese de mestrado no MIT. Em 2003, com Steve Hotelling e Brian Huppi, que ainda estão na Apple, ele encontrara uma forma de demonstrar a Fadell uma versão muito mais aperfeiçoada da tecnologia. Visualmente, era um pouco confuso. Usava a tela de um dos protótipos do tablet, mas os chips que diziam à tela para responder aos toques do dedo ficavam em uma placa de circuito separada, de 60 x 60cm, conectada à tela. Para alimentar tudo isso e permitir que os gestos tivessem algo por onde navegar, todas as partes precisavam estar conectadas a um possante desktop Mac Pro via cabos USB. E, para permitir que tudo aquilo fosse visualizado por uma multidão em uma sala de reuniões, o Mac Pro tinha que estar conectado a um projetor. O objetivo da demonstração era posicionar a equipe do multitoque — que na época era conhecida como grupo Q79 — para levantar um financiamento de 2 milhões de dólares da Apple a fim de transformar a grande placa de circuito em um único chip que coubesse dentro de um dispositivo.

Correu tudo bem na demonstração. Eles exibiram o teclado virtual e os recursos de zoom com os dedos, que hoje estão tão fortemente associados à tecnologia, e conseguiram a aprovação de Fadell. O problema era que o hardware do tablet não era adequado ao uso. Os processadores ARM eficientes em termos de energia que acabariam alimentando o iPhone e o iPad ainda não tinham capacidade suficiente para rodar softwares que atraíssem a atenção dos consumidores. O tablet precisava de um disco rígido no case porque o armazenamento em memória flash ainda era muito caro para a capacidade de que eles precisavam. O que sobrou foi uma máquina sem teclado que não era muito mais leve nem barata, nem tinha mais capacidade do que um laptop.

Jobs esperava mostrar a Gates que poderia desenvolver um tablet melhor —

um que não precisaria de uma stylus. No entanto, ele descobriu que o problema de Gates tinha menos a ver com falta de imaginação e mais com o fato de as ideias estarem à frente da tecnologia necessária para transformá-las em realidade. “Tínhamos a ideia de um dispositivo, tínhamos a interface [multitoque] e tudo o mais, mas não havia uma plataforma viável”, disse Strickon. Na verdade, parecia tão claro para ele que o projeto não iria a lugar nenhum que ele acabou trocando a Apple por um cargo em uma start-up na área de marketing para dispositivos móveis e, depois, para um cargo de engenharia no *New York Times*. Ele não estava errado. A Apple engavetou o projeto durante um ano antes que Jobs o ressuscitasse para fazer o iPhone.

Somente depois que o iPhone foi lançado, em 2007, foi que Jobs começou a reconsiderar o tablet. Jony Ive, o designer-chefe, vinha explorando projetos de netbooks. Este ficou intrigado diante da dificuldade de construir um equipamento tão pequeno com um teclado que fosse ao mesmo tempo bonito e funcional. Segundo o relato de Isaacson, Ive perguntou a Jobs se eles não poderiam simplesmente colocar o teclado na tela, como tinham feito com o iPhone, e logo o flerte de Jobs com netbooks se transformou no revival do tablet da Apple.

Entretanto, apenas no segundo semestre de 2009 — meses antes do anúncio — a Apple chegou a uma conclusão sobre o tipo de produto que o iPad seria. A empresa desenvolveria um tablet, não importava o que acontecesse. Jobs vinha tentando desenvolvê-lo desde 2003 e pensava em fazê-lo desde a década de 1980, de acordo com vídeos dele na época. Além disso, a tecnologia finalmente estava pronta: enfim havia largura de banda e processadores com capacidade suficientes, além de baterias robustas o bastante para tornar um tablet útil. A tecnologia multitoque havia se revelado altamente popular no iPhone, e assim a ideia de uma tela virtual para escrever e-mails ou digitar endereços da internet deixara de ser estranha. E, como estava vendendo tantos iPhones, a Apple tinha reduzido o preço dos componentes do tablet a um nível razoável.

A pergunta que ficou sem resposta quando Jobs retornou à Apple depois do transplante de fígado, em meados de 2009, era que tipo de aparelho o tablet seria. Seria apenas um iPhone com uma tela maior ou teria um conjunto próprio de aplicativos que o diferenciaria? A princípio, Jobs estava inclinado à possibilidade de ser apenas um iPhone maior. Pensava no tablet como apenas um dispositivo de consumo, revelou um confidente. Não seria possível editar documentos ou planilhas nele. E ele temia que o aparelho se tornasse um leitor de e-books como o Kindle, que já estava no mercado havia quase dois anos. Jobs acreditava que, de toda maneira, as pessoas estavam lendo cada vez menos e que aquelas que ainda liam prefeririam o livro físico à versão eletrônica.

Eddy Cue, responsável pelo iTunes na Apple, e Phil Schiller, que chefiava o marketing global da empresa, estavam entre os que tomaram para si a missão de ajudar Jobs a esclarecer seu ponto de vista. Schiller o estimulou a modificar sua

visão do que realmente significava um “dispositivo de consumo”. Se alguém enviasse um documento, uma planilha ou uma apresentação em PowerPoint, os usuários do iPad precisavam ser capazes de editá-los. E Cue assumiu o desafio de fazer com que Jobs repensasse sua visão sobre os livros eletrônicos. O Kindle, da Amazon, estava ganhando muito mais força do que eles haviam esperado. A estimativa é de que haviam sido vendidos 1,5 milhão de Kindles até meados de 2009. E os leitores estavam baixando e-books em um ritmo impressionante.

Cue estava totalmente ciente da ameaça competitiva que isso implicava. Por dois anos, a Apple tornara-se cada vez mais competitiva com o iTunes no download de músicas, filmes e programas de TV. Se ela ignorasse a venda de livros e revistas eletrônicos, isso daria à Amazon uma enorme vantagem competitiva. “A questão é que, se não tivéssemos contratos de edição, haveria muitas pessoas dizendo ‘Ora, isso não vai concorrer com o Kindle’. Precisávamos de contratos de edição para que as pessoas pudessem dizer legitimamente: ‘Posso ter algo melhor do que um Kindle se eu comprar um iPad’”, revelou-me um confidente de Jobs.

Em seu depoimento durante o processo antitruste do Departamento de Justiça americano contra a Apple em junho de 2013, Cue explicou a evolução dos e-books no iPad da seguinte maneira: “Quando pela primeira vez pude tocar o iPad, convenci-me na mesma hora de que aquela era uma enorme oportunidade para desenvolvermos o melhor e-reader que o mercado já tinha visto. Assim, procurei Steve e lhe expliquei por que acreditava que [o iPad] seria um excelente dispositivo para e-books... e, depois de algumas discussões, ele virou para mim e disse: ‘Sabe, acho que você tem razão. Acho que isso é fantástico’, e começou a apresentar ideias do que queria fazer com ele e por que seria um leitor e uma loja ainda melhores.”¹¹

Cue disse que as “dobras de página” no aplicativo iBooks, que surgem quando o usuário vira uma página do iBook, foi ideia de Jobs. Também partiu dele a iniciativa de escolher *O Ursinho Pooh* como o livro gratuito que vinha com o iBooks. Ele acreditava ser um bom exemplo dos recursos do aplicativo. “Tinha belos desenhos coloridos, que nunca haviam sido vistos antes em um livro digital”, disse Cue.¹²

O problema, acrescentou Cue, era que a conversa tinha acontecido em novembro de 2009. “Lançaríamos o iPad em janeiro. Aí Steve disse: ‘Você pode fazer, mas precisa estar pronto até janeiro... quero realizar uma demonstração no palco.’ Esse foi o desafio que me foi apresentado.”¹³

Tal desafio tinha um significado especial para Cue. “Steve estava perto do fim quando lançamos o iPad, e ele tinha muito orgulho dele”, disse Cue. “Eu queria poder finalizar o produto a tempo [para o evento] porque era muito importante para ele... Gosto de fazer meu trabalho e me orgulho quando tenho sucesso, mas

isso tinha um significado especial para mim.”

Quando os primeiros iPads começaram a ser comercializados, no início de abril de 2010, ficou claro que a reação inicial morna do público ao produto havia gerado uma impressão equivocada. A Apple vendeu 450 mil unidades na primeira semana, um milhão no primeiro mês e 19 milhões no primeiro ano. A empresa levou seis meses para dar conta da rapidez com que os consumidores os compravam; em 2011, o iPad superara o aparelho de DVD como o dispositivo eletrônico de consumo mais vendido de todos os tempos.¹⁴

CAPÍTULO 8

“Sr. Quinn, por favor,
não me obrigue a puni-lo”

Para muitos, o auge da disputa entre a Apple e o Google ocorreu em meados de 2012. Após quase três anos de manobras legais, a Apple encarou um de seus antagonistas nos tribunais. Não era o Google, mas um alvo igualmente bom: a sul-coreana Samsung Electronics. Teria sido difícil ganhar uma ação contra o Google. Este, na verdade, não estava produzindo e vendendo celulares com o Android, mas sim distribuindo-o gratuitamente. Na época, a Samsung era a maior fabricante de celulares e tablets com a plataforma Android. Era a maior adversária do iPhone e do iPad em participação no mercado. A Apple processara três fabricantes de celulares Android em todos os países industrializados desde 2010. Mas nenhuma ação fora tão longe quanto a da Samsung, que seria julgada diante de um júri no Tribunal Federal de San Jose.

Jobs já não estava mais vivo para presenciar o processo. Falecera em outubro de 2011. No entanto, a postura da Apple continuava belicosa. Em seu libelo ao julgamento, Harold McElhinny, um dos advogados da Apple, parecia quase paternal ao expor os pecados da Samsung. A Apple havia investido centenas de milhões de dólares no desenvolvimento do iPhone e do iPad. Seus funcionários dedicaram-se de corpo e alma à construção desses aparelhos. E se o iPhone, em especial, não fosse bem-sucedido, o futuro da Apple como empresa estaria em jogo, disse ele. Apesar disso, “a Samsung não só copiou a aparência externa do celular e do tablet da Apple. Copiou também cada detalhe... Isso não foi acidental. A atitude da Samsung foi intencional”, afirmou McElhinny. “As vendas da Samsung roubaram as da Apple e geraram lucros da ordem de mais de 2 bilhões de dólares para a Samsung — lucros estes que, como as evidências comprovarão, eles obtiveram utilizando a nossa propriedade intelectual [da Apple].”

Julgamentos corporativos podem ser dolorosamente maçantes. Esse, porém, fugia à regra. Algumas das questões jurídicas específicas eram obscuras. Contudo, todo mundo sabe que não se deve copiar o trabalho de terceiros sem sua autorização. E, como as duas empresas tinham recursos para contratar os melhores advogados do país para o caso, ambos os lados foram preparados para debater vigorosamente todas as questões, independentemente de sua relevância. As duas empresas tinham cerca de dez advogados só no tribunal e outras centenas deles trabalhando no caso. Os depoimentos e documentos de cada testemunha normalmente ocupavam meia dúzia de caixas de arquivo. Medindo

cerca de 1,50 x 1,50 metro quando empilhadas, elas mais pareciam uma divisória improvisada em um dormitório estudantil quando um assistente as levava para o tribunal, em um carrinho de mão, todos os dias às sete da manhã.

A discussão ficou tão acalorada no início do julgamento que a juíza Lucy Koh ameaçou penalizar John Quinn, cujo escritório, Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan, representava a Samsung. Quinn queria apresentar ao júri provas de que a Apple havia “copiado descaradamente” a Sony na concepção do iPhone da mesma maneira que a Samsung teria “copiado descaradamente” o iPhone. O que Quinn queria explicar, conforme exposto nas alegações sumárias da Samsung, era que “a Samsung utilizou exatamente os mesmos conceitos de design em domínio público que a Apple tomara emprestado de outros concorrentes, incluindo a Sony, para desenvolver o iPhone”. A juíza Koh excluiu as provas, pois tinham sido apresentadas tarde demais no processo de descoberta. Quinn recusava-se a ceder.

QUINN: Posso abordar a questão dos slides 11 a 19, que me preparei para discutir...

KOH: Não. Nós tivemos três reconsiderações sobre isso, certo? O senhor fez o seu registro. Eu deliberei. Precisamos seguir em frente.

QUINN: Meritíssima, imploro ao tribunal.

KOH: A Samsung teve dez pedidos de reconsideração. Estou tomando as decisões o mais rápido possível para comunicar à sua equipe com antecedência, a fim de que prepare as testemunhas e documentos.

QUINN: Meritíssima, advogo há 36 anos. Nunca implorei como estou implorando neste momento para que o tribunal ouça a argumentação a respeito dessa questão. Trata-se de uma questão fundamental que faz parte do caso desde o começo. Eles [a Apple] afirmam nos documentos apresentados ontem à noite que nós não a revelamos nos interrogatórios de alegação. Meritíssima, não houve nenhum interrogatório que tenha exigido que a revelássemos, e nós revelamos. Tudo isso foi apresentado — todas as imagens dos slides foram apresentadas em fevereiro...

KOH: Eu lhe dei...

QUINN: ...na medida liminar...

KOH: ...outra oportunidade de apresentar essa questão ontem, certo? Analisei o que o senhor apresentou ontem. Ouvi os argumentos sobre isso ontem.

QUINN: Tudo bem. Meritíssima, qual o sentido...

KOH: Eu lhe dei três pedidos de reconsideração.

QUINN: ...de fazer o julgamento? Qual é o sentido? Eles querem passar a impressão completamente falsa, Meritíssima, de que nós aparecemos

com esse design depois de janeiro de 2007 [quando o iPhone foi apresentado] e, Meritíssima, o que isso sugere, o que estão tentando fazer é excluir provas irrefutáveis de que tínhamos essa patente de design em 2006 [antes de o iPhone ser anunciado]. Nós anunciamos esse produto em fevereiro de 2007.

KOH: Sr. Quinn, por favor. Por favor. Nós tivemos três reconsiderações a respeito disso e precisamos seguir em frente. Temos um júri esperando. O senhor fez o seu registro. Fez o seu registro de recurso. Certo?

QUINN: Tudo bem. Posso pedir explicações ao tribunal, Meritíssima? Não há nenhum interrogatório que tenha exigido isso. Nós a revelamos, de fato, nos documentos da medida liminar. Demos a eles [à Apple] os documentos...

KOH: Sr. Quinn, por favor, não me obrigue a puni-lo. Por favor. Por favor.

QUINN: Então não vou...

KOH: O senhor teve três pedidos de reconsideração. O senhor teve pelo menos duas, se não três, se não quatro oportunidades de apresentar isso. Ok? Por favor, sente-se.

O impasse não terminou por aí. Mais tarde, a Samsung decidiu que, mesmo que o júri não pudesse ver as provas, o resto do mundo poderia. Emitiu um comunicado à imprensa com todos os documentos excluídos. McElhinny, da Apple, acusou a Samsung de tentar “corromper o júri”, acrescentando: “Não sei ao certo qual seria a solução ou punição correta. Mas isso é desacato ao tribunal. Nunca vi nada tão proposital quanto isso em toda a minha carreira.” Koh exigiu que Quinn apresentasse uma declaração juramentada com uma explicação. Entrevistou os jurados um a um para ter certeza de que nenhum lera nenhuma matéria sobre o caso. Em última análise, as manobras para garantir uma posição acabaram se tornando tão acirradas, sustentadas em dezenas de recursos apresentados nas vésperas dos dias de julgamento, que Koh insistiu que todos os recursos fossem apresentados na presença do júri e deduzidos do tempo de argumentação de cada lado.

A Apple até permitiu que três de seus altos executivos testemunhassem. Christopher Stringer, um dos principais designers industriais da Apple, Phil Schiller, responsável pelo marketing mundial da empresa, e Scott Forstall, encarregado do software nos iPhones e iPads, passaram, cada um deles, um dia inteiro no banco de testemunhas. Stringer, parecendo um artista, com o cabelo na altura dos ombros e vestindo um terno de linho branco, falou sobre o processo caprichoso que ele e a equipe de design formada por quinze membros utilizavam para criar belos produtos: “Temos uma mesa na cozinha. É lá que nos sentimos à

vontade. É lá que nos sentimos como uma família. Lançamos ideias e... é um círculo de debate totalmente honesto. Ficamos muito à vontade lá. É ali que surgem as ideias.”

Phil Schiller falou sobre a organização, a coordenação e a disciplina necessárias para lançar um produto como o iPhone ou o iPad. Disse que o marketing do iPad nos Estados Unidos custou mais do que o do iPhone durante seu primeiro ano. Em 2008, a Apple investiu 97,5 milhões de dólares em anúncios do iPhone no país, em contraste com os 149,5 milhões investidos nos anúncios do iPad em 2010.

Scott Forstall discorreu sobre o que foi necessário para contratar sua equipe e o estresse altíssimo ao qual submeteu seus subordinados para que entregassem os produtos no prazo. Explicou também como foram concebidos alguns detalhes específicos do software da Apple, tais como a função “deslize para desbloquear” que surge na tela quando o iPhone e o iPad são ligados, a de tocar a tela para aumentar o zoom, cuja invenção ele creditou a si mesmo, e o efeito “quique” que acontece sempre que se chega ao final de uma lista ou de uma página. Vestiu um terno azul no tribunal, traje com o qual poucos o haviam visto. Quando um assistente fez esse comentário, ao vê-lo sair do tribunal para almoçar, ele respondeu: “Usei este terno duas vezes: a primeira, na Casa Branca, e agora aqui.”

Todos os três expressaram a mesma opinião: ficaram chocados, ofendidos e furiosos quando viram os celulares e tablets Android da Samsung pela primeira vez. Schiller afirmou ter ficado preocupado com a possibilidade de os consumidores confundirem os dispositivos das duas empresas e disse que acabou acreditando que de fato isso estava acontecendo. Stringer foi particularmente sentimental. “Nós fomos roubados. Está bem claro”, declarou ele quando lhe perguntaram qual tinha sido a sua reação ao ver os celulares Android da Samsung pela primeira vez. “É um grande esforço inventar algo completamente novo [como o iPhone]. É um processo no qual é necessário descartar tudo o que se sabe... porque, se você prestar atenção à concorrência, acaba imitando. E não é isso que nós fazemos. Queríamos criar originalidade. É um processo muito difícil. É preciso investir uma quantidade enorme de tempo, recursos e convicção para tal. Por isso, ficamos ofendidos [com o que a Samsung fez].”

Quinn e os outros advogados da Samsung tentaram provar que a causa da Apple era leviana. Disseram que as invenções que a Apple alegava que a Samsung copiara tinham patentes inválidas ou não eram patenteáveis por serem óbvias. Não se pode patentear formas e designs necessários para que um produto funcione. Não se pode, por exemplo, patentear um telefone retangular, com um alto-falante na parte de cima e um microfone na parte de baixo. Eles observaram que, apesar de os celulares da Samsung serem semelhantes ao iPhone por todos terem touchscreen e serem mais ou menos do mesmo formato,

os telefones da Samsung também demonstravam que a Apple não havia inventado o touchscreen.

Os advogados apresentaram as diferenças óbvias entre os dispositivos que qualquer um podia ver, como a posição dos botões e o que os usuários viam quando ligavam o aparelho. Durante seu interrogatório com as três testemunhas da Apple, Charles Verhoeven, um dos advogados da Samsung, se esforçou para fazer cada uma — principalmente Stringer — reconhecer que os aparelhos da Samsung apresentavam uma tela principal diferente quando eram ligados e que possuíam quatro botões virtuais para navegar no software, enquanto o iPhone tinha apenas um botão físico.

VERHOEVEN: Você lembra, sim ou não, quando viu os celulares Samsung para formar a opinião e o depoimento que deu diante do júri, se eles tinham quatro botões de função na parte inferior?

STRINGER: Eu já vi muitos celulares Samsung. Não me lembro dos detalhes dos botões de software.

VERHOEVEN: Então você não lembra se eles tinham botões na parte inferior?

STRINGER: Como eu disse, já vi muitos celulares Samsung. Não sei se são todos iguais em termos de posicionamento de botões na parte inferior.

VERHOEVEN: Você já viu algum celular Samsung com quatro botões de função na parte inferior?

STRINGER: Eu gostaria que você me mostrasse o aparelho. Isso pode ser uma pegadinha. Não sei.

VERHOEVEN: Estou apenas perguntando, você já viu um celular Samsung com quatro botões de função na parte inferior?

STRINGER: Se você me mostrasse o aparelho, eu poderia verificar se há quatro botões de função.

VERHOEVEN: Não foi essa a minha pergunta, senhor. Minha pergunta foi: você já viu um celular Samsung que tivesse quatro botões de função na parte inferior?

STRINGER: Não lembro se são três ou quatro botões. Não lembro.

VERHOEVEN: Você já viu qualquer telefone, qualquer smartphone, que tivesse quatro botões de função na parte inferior?

STRINGER: É bem possível que sim.

VERHOEVEN: Você os achou bonitos?

STRINGER: Eles claramente não ficaram na minha memória.

VERHOEVEN: Ora, você testemunhou sobre botões e falou sobre como, às vezes, pode chegar a fazer cinquenta modelos diferentes para um botão (como parte do processo criativo). Você se lembra?

STRINGER: Sim, lembro.

VERHOEVEN: Quantos modelos fez para o botão principal?

STRINGER: Não sei o número exato, mas tenho certeza de que foram muitos.

VERHOEVEN: Mais de dez?

STRINGER: Muito provavelmente.

VERHOEVEN: Mais de cem?

STRINGER: Talvez não.

VERHOEVEN: Qual é sua melhor estimativa?

STRINGER: Não vou estimar porque não sei.

VERHOEVEN: Você desenvolveu os diferentes modelos do botão principal?

STRINGER: Sim.

VERHOEVEN: E por que havia tantos modelos prontos para o botão principal?

STRINGER: Para ele ficar perfeito.

VERHOEVEN: Porque os pequenos detalhes são importantes, certo?

STRINGER: Com toda a certeza.

O caso era instigante não apenas porque foi a Apple que moveu o processo para proteger o iPhone e o iPad, mas também porque levar algo a julgamento não condizia com as atitudes da Apple. As empresas, em geral, evitam os tribunais. Estes são locais públicos onde todos os depoimentos são feitos oficialmente, sob juramento, e estão sujeitos a interrogatório. Apenas cerca de 3% de todos os casos de violação de patente vão a julgamento.¹ E a Apple é uma das empresas mais sigilosas e controladoras do mundo. Júris são imprevisíveis em qualquer situação legal e tendem a ser especialmente imprevisíveis em questões de tecnologia e negócios. A cobertura da imprensa gerada pelos conflitos judiciais em geral não é boa nem para o moral nem para o foco do funcionário da empresa. E levar uma disputa corporativa aos tribunais custa dezenas de milhões de dólares em honorários.

A Samsung parecia ter uma defesa forte, mas o júri não concordou com ela. Três semanas depois do início do julgamento, o júri, composto por sete homens e duas mulheres, começou a deliberar. As instruções de Koh ao júri levaram duas horas e o formulário do júri tinha 109 páginas. Porém, 22 horas depois — um período extremamente curto para uma ação tão complexa —, a Samsung foi considerada culpada de praticamente todas as acusações feitas pela Apple. O júri rejeitou também a reconvenção da Samsung contra a Apple. E a Samsung foi obrigada a pagar mais de 1 bilhão de dólares à Apple.

Todos nós aprendemos na escola que as patentes são uma das bases da economia da inovação nos Estados Unidos — que são difíceis de obter, bem protegidas e simples de julgar. Relatos de pessoas inteligentes que, com ímpeto e coragem, constroem uma empresa que muda o mundo para melhor são infinitamente interessantes. Histórias de pessoas que roubam delas são tão dolorosas de ouvir quanto as de valentões que batem em colegas no pátio. A Apple já foi uma dessas jovens start-ups, e, durante o ataque de Jobs ao Android, ele sabiamente envolveu a si mesmo e a Apple em um manto de indignação moral. Depois de sua morte, essa ofensa tornou-se o alicerce de tudo que a Apple fez e disse antes, durante e depois do julgamento da Samsung. O CEO Tim Cook afirmou no seguinte memorando aos funcionários, horas depois do veredicto contra a Samsung:

Hoje foi um dia importante para a Apple e para os inovadores do mundo todo. Optamos pela ação legal com muita relutância e somente depois de pedir repetidamente à Samsung que parasse de copiar o nosso trabalho. Para nós, esse processo sempre envolveu algo muito mais importante do que patentes ou dinheiro. É uma questão de valores. Valorizamos a originalidade e a inovação e dedicamos nossas vidas a fazer os melhores produtos do planeta. E fazemos isso para agradecer nossos consumidores, não para concorrentes copiarem descaradamente. Temos uma dívida de gratidão para com o júri que se propôs a ouvir a nossa história. Ficamos emocionados por finalmente termos a oportunidade de contá-la. A montanha de provas apresentadas durante o julgamento mostrou que o plágio da Samsung ia muito além do que imaginávamos. O júri se manifestou. Nós o aplaudimos por considerarem o comportamento da Samsung intencional e por enviarem em alto e bom som a mensagem de que roubar é errado. Estou muito orgulhoso do trabalho de cada um de vocês. Hoje, os valores falaram mais alto, e espero que o mundo inteiro ouça.²

Foi uma retórica brilhante. Jobs falecera nove meses antes, mas a sensação era de que ele mesmo havia escrito a nota. O público engoliu o discurso. As horas e dias que sucederam o veredicto foram uma verdadeira bonança de relações públicas para a Apple. A mídia do mundo todo escreveu incansavelmente sobre o caso, questionando como a Samsung e o Google se recuperariam do ocorrido. As ações da Samsung caíram mais de 6% nas semanas seguintes. O valor das ações da Apple, já alto, subiu 6%. Em meados de setembro — dias antes do anúncio do iPhone 5 — o preço das ações da Apple atingira o maior valor de todos os tempos, fazendo a empresa valer 656 bilhões de dólares — a maior capitalização

de mercado já registrada por uma corporação americana.

Na verdade, havia um pequeno e precioso princípio guiando a ação judicial da Apple. A empresa queria vencer, e tudo que fez foi pautado pela tática e estratégia necessárias para alcançar tal objetivo, segundo aqueles que trabalharam no caso. Mas, apesar de toda a retórica da Apple, isso não é de se surpreender. Os processos envolvendo patentes, de modo geral, funcionam assim. Levar a Samsung aos tribunais foi apenas outra maneira de Jobs e seus sucessores atacarem o Android. A diferença entre a participação de mercado dos celulares e tablets Android da Samsung e a do iPhone e do iPad estava diminuindo. A possibilidade de a Apple e o Google entrarem em uma guerra de plataformas na qual o vencedor leva tudo se concretizara. Assim, a Apple achou que uma ação judicial desagradável e morosa poderia frear o progresso da Samsung e do Android.

De fato, a guerra judicial contra a Samsung e o Android foi um prodígio do pensamento mercenário de Jobs, segundo um dos advogados envolvidos no caso. A Apple não havia apenas processado um membro da comunidade Android em praticamente todos os países industrializados. Ela efetivamente criou um dos maiores escritórios de patentes do mundo para fazê-lo. Sua equipe jurídica interna era pequena. Mas, na época do julgamento da Samsung, seus quatro escritórios externos tinham quase trezentos advogados no mundo inteiro trabalhando no caso praticamente em tempo integral. O advogado estimou que os honorários chegavam a 200 milhões de dólares por ano. Em 2012, a Apple estava movendo cerca de cinquenta ações judiciais apenas contra a Samsung, em dez países.

Embora a Apple alimentasse a ideia de que estava assumindo um grande risco desafiando a Samsung em público, seus executivos sabiam que ela não corria perigo algum. Para uma empresa com mais de 100 bilhões de dólares no banco, os honorários advocatícios não eram significativos. Eles tinham a vantagem de jogar em casa. O Tribunal Federal de San Jose fica a quinze quilômetros da sede da Apple e a oito mil da sede da Samsung. Durante as três semanas de depoimentos ao longo do julgamento em agosto de 2012, pipocariam na mídia mundial depoimentos dos executivos da Apple acusando a Samsung de plagiar seu trabalho e prejudicar sua empresa. Isso sem dúvida aumentaria as vendas de iPads e iPhones. A Apple acreditava que venceria mesmo se perdesse: em termos legais, sua situação não mudaria em relação à anterior ao julgamento, mas ela teria transmitido aos concorrentes a mensagem de que nada a deteria — nem mesmo um temido julgamento — na luta contra aqueles que a desafiassem no mercado.

Talvez seja cínico ver o Vale do Silício e as inovações que surgem das empresas dessa maneira. Na prática, porém, não se pode ser um empreendedor bem-sucedido sem advogados para ajudar a proteger suas ideias. E os advogados

não só precisam jogar na defesa ao redigir pedidos de registro de patentes difíceis de serem contestados, como também precisam jogar agressivamente no sistema de patentes para ganhar — jogar no ataque, por assim dizer. Apesar da sabedoria convencional sobre patentes, quase toda invenção pode obter uma patente com uma assessoria jurídica adequada. Qualquer patente pode ser questionada na Justiça, e elas geralmente são. Com exceção das patentes de medicamentos — quando a patente se refere a uma molécula nova e distinta —, as disputas judiciais em torno de patentes costumam se arrastar por anos. Quando enfim são resolvidas, o vencedor muitas vezes não é o verdadeiro inventor, mas o litigante com mais recursos financeiros para pagar os honorários dos advogados.

Isso se aplica em especial à indústria de software atual, em que, ao contrário do que acontece na indústria farmacêutica, nenhuma patente pode oferecer proteção efetiva. Veja bem, quando advogados de patentes conversam com as empresas sobre sua propriedade intelectual, dividem a pilha em duas. Em uma, ficam as verdadeiras invenções, das quais a empresa se orgulha. E há outra pilha, muito maior — com as invenções já existentes incrementadas por ideias secundárias ou óbvias remodeladas por advogados para parecerem importantes — que a empresa tenta patentear.

Essas discussões tratam não só de como manter os predadores à distância, mas também de como tirar proveito da concorrência. Empreendedores, executivos e advogados veem as patentes da mesma maneira que os Estados Unidos e a União Soviética travaram a Guerra Fria: há aliados e inimigos. Ambos os lados encontram-se em uma corrida armamentista. Querem parar de fabricar armas, mas não confiam o suficiente um no outro para fazê-lo. Ambos temem que, se um lado obtiver vantagem, atacará. Sendo assim, estranhamente, os lados buscam segurança na paridade, apesar de seus enormes custos.

Poucos entendiam essa dinâmica melhor do que Jobs.³ Ele tentara proteger do plágio as ideias por trás do Macintosh, no início da década de 1980. Fez Gates concordar em não produzir um software semelhante até um ano depois de o Macintosh começar a ser vendido, em janeiro de 1983. O maior problema imediato dessa negociação foi que o Mac só começou a ser vendido um ano depois, e não havia no acordo disposição para esse tipo de atraso. Apesar da fúria de Jobs, Gates tinha todo o direito de lançar ao mundo o sistema que se tornou o Windows no fim de 1983. O problema, a longo prazo, foi que, mais tarde, quando a Apple processou a Microsoft alegando que esta violara a lei de direito autoral ao roubar a aparência e as características do Macintosh, a Justiça não concordou com ela. Apesar de mais de uma década de batalhas, a Justiça afirmou que a lei de direito autoral oferecia pouca proteção para softwares cujo código em si não tivesse sido plagiado. De qualquer forma, Jobs não tinha nenhum outro recurso na época. No começo da indústria de software, não havia proteção de patentes disponível para códigos de software.

Fazendo eco ao que vários executivos da Apple me contaram, um deles, que não quis se identificar, disse: “Steve foi muito influenciado pela sensação de que sua empresa havia sido a primeira a inovar no ramo [tornando os PCs mais amigáveis ao usuário]... e que, quando a Apple tentou impedir [a Microsoft de roubá-la], não foi bem-sucedida. Portanto, sua visão sobre patentes era: ‘Não temos patentes para ganhar dinheiro com elas. Não temos patentes para negociá-las. Temos patentes para proteger a inovação e o investimento que a empresa faz nela.’ E, para ele, isso na realidade se reduzia a uma simples proposição: se você tiver patentes, poderá mandar uma pessoa parar de usar sua tecnologia e processá-la se ela não parar.”

* * *

Nada ilustra melhor a obsessão de Jobs com patentes como armas do que seus comentários sobre elas durante o lançamento do primeiro iPhone, em 2007, e nas reuniões privadas que teve sobre o assunto em 2006.⁴ No fim de 2006, quando os engenheiros da Apple corriam para preparar o iPhone para seu anúncio em janeiro, surgiu a questão de quais tecnologias do iPhone a Apple deveria patentear em uma das reuniões semanais de Jobs com a alta gerência. A discussão foi breve. Antes que alguém pudesse começar a ponderar sobre o assunto, Jobs respondeu completa e definitivamente: “Vamos patentear tudo.”

O efeito cascata dentro da Apple foi imediato. Pouco tempo depois, os engenheiros da empresa foram convidados a participar de “encontros mensais de divulgação de invenções”. Certo dia, um grupo de engenheiros de software encontrou-se com três advogados de patentes, segundo o *New York Times*. O primeiro engenheiro falou sobre um software que estudava as preferências dos usuários conforme navegavam na internet. “Isso é uma patente”, disse um advogado, fazendo anotações. Outro engenheiro descreveu uma ligeira modificação de um aplicativo popular. “Isso é uma patente”, afirmou o advogado. O terceiro engenheiro mencionou que sua equipe havia aperfeiçoado um software. “Isso é outra patente”, observou o advogado.

Os processos de registro de patente agressivos eram planejados não apenas visando a máxima proteção, mas também a máxima discrição. Os registros de patentes são públicos, e os concorrentes da Apple estão sempre atentos a fim de adivinhar qual será seu próximo passo. Por isso, Jobs registrava as patentes em lotes. Dessa forma, o público encontraria apenas um monte de ideias que pareciam contradizer umas as outras, disse Andy Grignon, um dos primeiros engenheiros do iPhone. Grignon afirmou que sua patente de um dos primeiros discadores do iPhone — que transformava o anel de clique do iPod em um discador como o dos telefones antigos — foi concebida no começo de 2005, mas

registrada apenas no fim de 2006. Isso não aconteceu só mais de um ano depois da concepção da ideia, mas quase um ano depois de a Apple decidir não utilizar a invenção no iPhone. “Nós basicamente tentávamos patentear tudo”, declarou um advogado da Apple. “E tentávamos patentear de todas as maneiras possíveis, até mesmo as coisas que não tínhamos 100% de certeza de que seriam utilizadas em algum produto”, pois isso evitaria que outra empresa tentasse patentear uma ideia concebida primeiro pela Apple.

Jobs era esperto ao falar sobre o assunto.⁵ Aos sete minutos e meio da primeira apresentação do iPhone em janeiro de 2007, ele apresentou o touchscreen do iPhone da seguinte forma: “Inventamos uma tecnologia chamada multitoque, que é fenomenal. Funciona feito mágica. Você não precisa usar a stylus. É bem mais precisa do que qualquer tela sensível ao toque já lançada. Ignora toques involuntários. É superinteligente. Você pode mexer com mais de um dedo ao mesmo tempo. E, veja bem, nós a patenteamos.”

Todos riram, mas Jobs tinha razões muito mais estratégicas em mente. Ele sabia que para defender patentes é preciso recorrer tanto à arrogância quanto à lei. A Apple estava lançando um produto em uma indústria — a de celulares — na qual havia inúmeras empresas grandes, dotadas de recursos e com portfólios de patentes enormes. A Nokia era a maior fabricante de celulares do mundo. A RIM era a principal fabricante de smartphones para empresas. E a Motorola inventara o celular moderno em 1973. Se o iPhone fosse bem-sucedido, elas e outras empresas do ramo de telefonia celular provavelmente iriam querer processar a Apple por violação de patentes como uma forma de obstruir seu crescimento. Jobs desejava garantir que elas pensariam duas vezes antes de fazer isso, segundo Nancy Heinen, diretora jurídica da Apple até 2006.

Jobs não inventara a tecnologia multitoque, e todos na Apple sabiam disso, mas ele com certeza aprimorou-a, inserindo-a no iPhone e acrescentando outras inovações que ele queria proteger. Por isso, estava seguindo o velho Jogo da Galinha: * faça seus inimigos temerem que você seja louco o suficiente para não desviar deles, na esperança de que nem mesmo se deem ao trabalho de desafiá-lo.

“Lembre-se, [Jobs] era o melhor negociante do mundo”, disse Heinen. Ele não precisava ter inventado o multitoque para convencer a indústria de telefonia celular de que tinha dinheiro e disposição para defender essa afirmação perante a Justiça por um bom tempo. “Então ele estava enviando uma mensagem (...) ‘Tenho uma marreta e vou usá-la sempre que você chegar muito perto’”, disse ela. “É uma estratégia comercial. Havia inovações verdadeiras no iPhone, mas estávamos longe de ser os pioneiros nesse ramo. Se você não for o primeiro, precisa ser forte para proteger todas as invenções, características ou detalhes possíveis porque a concorrência é acirrada. Não se sabe o que vai sobreviver [a desafios jurídicos e do escritório de patentes], e não se sabe o que mais vai surgir

dos concorrentes do ramo.”

* * *

O veredicto do processo Apple *versus* Samsung gerou uma série de atritos entre advogados, empreendedores e executivos que acusaram a Apple de distorcer inescrupulosamente o processo judicial a seu favor. A economia inovadora dos Estados Unidos não sobreviveria a longo prazo diante de tanta intimidação, disseram. O problema era que os avanços tecnológicos estavam acontecendo tão rápido, principalmente no ramo de softwares, que haviam superado a capacidade dos escritórios de patentes dos Estados Unidos de ler, analisar e redigir patentes dignas de crédito.

Há um fundo de verdade nisso. O número de pedidos de registro de patente tem crescido constantemente.⁶ Em 2000, o United States Patent and Trademark Office [Escritório de Marcas e Patentes dos Estados Unidos; USPTO, na sigla em inglês] recebeu 315 mil pedidos de registro; em 2010, foram 520 mil; e em 2012, foram processados 577 mil pedidos. E, embora a fila de pedidos de patentes pendentes tenha diminuído em 2013, tal queda ocorreu depois de pelo menos uma década de aumentos constantes. O órgão não havia contratado examinadores suficientes para acompanhar o aumento da carga de trabalho. Na época do veredicto da Samsung, o tempo de espera médio para uma decisão relacionada à concessão de patente havia aumentado de 25 meses em 2000 para 32,4 meses em 2012, e o número de pedidos de registro aguardando análise saltou de 158 mil em 2000 para mais de 600 mil em 2012.

Além disso, as regras que permitem a obtenção de patente para um software são bem mais flexíveis do que as que determinam a validade de uma patente de medicamento. No caso de um medicamento, é necessário criar uma nova molécula. Já no caso de um software, é possível obter uma patente simplesmente apresentando uma nova maneira de fazer algo, mesmo se houver várias formas diferentes de escrever o software para conseguir isso. Um dos exemplos mais famosos e controvertidos disso é o botão “Compre agora com 1-Clique”, da Amazon.com. A Amazon tem a patente dele, ou seja, qualquer site que queira permitir que seus clientes comprem com um clique precisa pagar a taxa de licença à Amazon.

Uma patente para o botão “Compre agora com 1-Clique”, conhecido como o “método e sistema para fazer um pedido através de uma rede de comunicações”, foi emitida para a Amazon em 1999.⁷ A empresa hoje tem licenciados no mundo inteiro, entre eles a Apple, que adquiriu o 1-Clique em 2000 para usar em sua loja on-line e, mais tarde, no iTunes. A patente resistiu até mesmo a contestações judiciais. Em 2006, foi contestada por um entusiasta de

patentes e ator de Auckland, Nova Zelândia, que produziu uma tecnologia anterior registrada por uma empresa chamada DigiCash um ano antes do registro de patente da Amazon. O ator, Peter Calveley, disse aos jornalistas na época que questionou a patente “porque estava entediado”. O USPTO reexaminou a alegação da Amazon, a Amazon a editou e o USPTO concedeu novamente a patente em 2010.

Contudo, há algo um tanto enganoso com relação a todo o burburinho. A premissa retórica por trás disso é que vivemos um momento sem precedentes. Isso é mentira. Se você conversar por um tempo com historiadores de patentes e advogados, descobrirá que as guerras de patentes longas e arrastadas em torno de tecnologias novas e importantes são comuns desde a criação do USPTO, em 1871.

Louvamos os empreendedores nos livros de história, e isso é bom. Mas o processo de destilação necessário para tornar esses livros palatáveis — e mostrar os empreendedores como heróis — muitas vezes deixa de fora as conspirações, as intrigas e os esforços para conquistar tal reconhecimento. Praticamente todos esses empreendedores acabaram nos livros de história não apenas porque inventaram algo, mas por terem sido capazes de defendê-lo melhor perante a Justiça do que seus concorrentes.

Alexander Graham Bell e Elisha Gray disputaram por uma década quem tinha o direito de se proclamar o inventor do telefone.⁸ O título ainda é controverso entre os entusiastas da história do telefone. Bell e Gray registraram suas patentes no USPTO no mesmo dia — mas o pedido de registro de patente de Bell foi o 5^o e o de Gray, o 39^o. O USPTO ignorou o fato de que a patente de Gray era de um tipo que exigia a suspensão do pedido de registro de patente de Bell até que as duas patentes fossem comparadas. Apesar das quase seiscentas ações judiciais apresentadas por causa do descuido, os tribunais favoreceram persistentemente Bell.

Os irmãos Wright passaram anos defendendo sua patente do método de controle de voo.⁹ O caso mais famoso, movido contra eles pelo pioneiro da aviação Glenn H. Curtiss, arrastou-se por quatro anos. Os processos de patentes contra eles teriam continuado por mais tempo não fosse a eclosão da Primeira Guerra Mundial. O governo americano precisava desesperadamente de aviões para usar nas batalhas e acabou forçando a indústria a compartilhar suas patentes e criar acordos de licenciamento mútuo para que parassem de lutar uns contra os outros e, em vez disso, ajudassem o esforço de guerra com aviões.

Na década de 1950, Gordon Gould, o inventor do laser, desconhecia o processo de registro de patentes.¹⁰ Em vez de apresentar imediatamente o pedido de registro, Gould registrou em cartório seu livro de ideias. Quando apresentou o pedido, suas ideias já haviam sido patenteadas por outro físico,

Charles Townes. Gould passou os trinta anos seguintes tentando retirar as patentes de Townes e obter os direitos legais sobre a tecnologia do laser. O processo foi tão caro que ele acabou gastando 80% de seus direitos autorais para arcar com os custos dele. “O lento relógio judicial pode esgotar os recursos financeiros e emocionais de um inventor; empresas grandes e ricas e seus advogados frustram muitas reivindicações de inventores independentes até eles perderem a disposição e a capacidade de lutar”, afirma Nick Taylor no livro *Laser: The Inventor, the Nobel Laureate, and the Thirty-Year Patent War*.

Uma das guerras de patentes mais famosas foi também uma das primeiras, ocorrida em meados do século XIX.¹¹ Isaac Singer, o homem que nós em geral associamos à invenção da máquina de costura, envolveu-se em alguns litígios de patentes durante vinte anos. Aparentemente, perdeu tantos processos quanto ganhou. No entanto, como tinha dinheiro suficiente para lutar por todo esse tempo e era melhor do que seus concorrentes em termos de marketing e em promover sua empresa ao público, costumamos nos lembrar de Singer, não dos vários outros inventores de máquinas de costura.

Singer não foi nem mesmo o primeiro a patentear uma máquina de costura. Na verdade, foi um dos últimos. A primeira patente foi a do inventor Elias Howe Jr., em 1840. Sua máquina era rudimentar. Combinava apenas três das dez partes que em geral são associadas às máquinas de costura. Costurava na vertical enquanto a agulha se movia na horizontal — algo não muito prático para se costurar em linha reta quando se tem de segurar o tecido no ar e passá-lo pela máquina. As máquinas modernas costuram na horizontal enquanto a agulha se move na vertical, permitindo que o costureiro utilize a mesa para apoiar o tecido.

De 1840 a 1850 os inventores receberam pelo menos sete patentes de máquinas de costura, mas os sucessos comerciais foram poucos. Só então — depois de ver os outros fracassarem — Singer lançou sua máquina no mercado, em 1850. A vantagem de sua máquina era um pedal que movimentava o tecido automaticamente e costurava novecentos pontos por minuto. Na época, uma costureira costurava cerca de quarenta pontos por minuto.

Singer e Howe travaram uma batalha feroz na década seguinte. O sucesso de Singer enfureceu Howe, para quem o outro simplesmente aprimorara suas ideias, sem ter inventado nada. Essa acusação não incomodava muito Singer. Ele era famoso por dizer que estava “interessado no dinheiro, não na invenção”, segundo Adam Mossoff, professor de direito e propriedade intelectual da Universidade George Mason, no artigo “The Rise and Fall of the First American Patent Thicket: The Sewing Machine War of the 1850s”. Quando Howe foi à loja de Singer em Nova York para exigir os *royalties*, Singer recusou-se a pagá-lo, ameaçando empurrá-lo escada abaixo. “Singer era um homem irascível que levava uma vida bem animada; era bigamo e casou-se, usando diversos nomes, com pelo menos cinco mulheres ao longo da vida; teve pelo menos dezoito filhos

fora do casamento, tinha um temperamento violento e muitas vezes aterrorizava seus familiares, sócios e colegas de trabalho”, escreveu Mossoff.

Em meados da década de 1850, a I.M. Singer & Co. estava envolvida em vinte processos nos Estados Unidos — defendendo-se em alguns e entrando com ações contra seus principais concorrentes em outros. Howe ganhou alguns dos primeiros processos, mas isso só incentivou Singer a lutar ainda mais. As disputas só acabaram quando ficou claro aos diversos fabricantes de máquinas de costura que todos ganhariam exponencialmente mais encerrando essa guerra em vez de levá-la adiante. A máquina de costura revolucionou um dos maiores mercados do mundo: o de vestuário. Permitiu que as roupas fossem produzidas em massa e vendidas por uma fração do preço tradicional. Isso provocou um grande aumento na demanda por peças de vestuário, que por sua vez gerou um grande aumento na demanda por mais máquinas de costura.

A solução foi o que muitos hoje sugerem ser a saída da Apple para o grande emaranhado de patentes. As empresas demandantes — incluindo Singer, Howe e duas outras companhias — deixaram suas diferenças de lado e criaram o primeiro pool de patentes dos Estados Unidos. Chamado de Sewing Machine Combination [Aliança das máquinas de costura], o grupo concordou que todos os participantes teriam igual acesso à tecnologia necessária para fabricar uma máquina de costura básica e depois criaram termos para acordos de licenciamento mútuo que permitiam que cada empresa se especializasse e continuasse competindo umas com as outras.

* * *

As semelhanças entre os conflitos de patentes envolvendo Singer e Howe e as guerras atuais dos smartphones são surpreendentes. É tentador diferenciar as batalhas atuais argumentando que o software é muito mais difícil de entender. Mas os juízes e juristas do USPTO sempre tiveram que se esforçar para entender as tecnologias. Em 1912, o juiz Learned Hand supervisionou uma ação de patente da indústria biomédica que questionava se a adrenalina poderia ser patenteada. Ele determinou que poderia, mas também questionou por que estava sendo solicitado a julgar a questão. “Não posso deixar de chamar a atenção à condição extraordinária da lei que permite que um homem sem nenhum conhecimento nem mesmo dos princípios básicos da química julgue questões como essa. O gasto excessivo de tempo é o menor dos males resultantes, pois apenas um químico qualificado é de fato capaz de julgar esses fatos.”

O que é diferente em relação às patentes de software hoje é o fato de que, apesar de trinta anos de tentativas, os precedentes legais que regem o que constitui uma patente boa ou ruim continuam controversos.¹² Nos primórdios da

indústria da computação, a resposta a essa pergunta era fácil: o software *não* era patenteável. Não era visto como um produto separado do computador em si. A Justiça acreditava que o software não fazia muita coisa além de mandar a máquina realizar cálculos matemáticos mais rápidos. A matemática, sendo uma parte da natureza, não era patenteável.

Porém, em 1981, à medida que o PC ganhava força nas empresas e toda uma indústria de empreendedores de software surgia, a Suprema Corte dos Estados Unidos modificou isso no caso de *Diamond versus Diehr*.¹³ Determinou que um programa de computador utilizado para calcular por quanto tempo uma máquina aqueceria e curaria borracha *era* patenteável. O software era mais do que apenas uma série de equações matemáticas, de acordo com a decisão da Justiça. Era um processo único de determinar a melhor maneira de moldar borracha. A patente da moldagem de borracha sem software havia expirado muito tempo antes. Mas a adição do software criara uma maneira nova, única e patenteável de fazer isso.

Essa decisão tornou-se fundamental para os empreendedores do Vale do Silício na década de 1990. Até então, o acordo legal era proteger os softwares sob a lei de direito autoral, dada a resistência da Justiça em permitir patentes de programas. Escrever softwares é tão criativo quanto escrever livros ou compor música, então eles deveriam ser protegidos da mesma maneira, alegavam os advogados. Na língua inglesa, as letras são usadas para formar palavras e expressar ideias. Na linguagem musical, utilizam-se notas para indicar aos músicos quais sons tocar em seus instrumentos. Na linguagem da computação, o código de software é escrito para dizer às máquinas o que fazer.

No entanto, em 1987, o Quattro, um software para criar planilhas eletrônicas da Borland, ampliou os limites da lei de direito autoral sobre software e conseguiu torná-la inútil.¹⁴ Naquela época, havia vários programas de planilhas eletrônicas para PC, sendo o Lotus 1-2-3 o mais dominante e bem-sucedido. A empresa Quattro, na tentativa de tornar seu produto mais fácil de usar, copiou as palavras e a hierarquia do menu do Lotus. Ela não queria que os clientes se confundissem ao alternar o Lotus e o Quattro. Não usou o código subjacente do Lotus, apenas forneceu aos usuários uma “Interface de Emulação do Lotus”, que lhes permitia alternar entre a aparência da Quattro e a do Lotus.

A Lotus processou a Quattro, afirmando que seu sistema de menu estava protegido pela lei do direito autoral. Contudo, para a surpresa de todo o Vale do Silício, ela perdeu. “Em vários aspectos, a hierarquia dos comandos do menu do Lotus é como os botões usados para controlar, digamos, um videocassete”, afirmou o desembargador Norman Stahl, do Tribunal Federal de Recursos da Primeira Circunscrição do Distrito de New Hampshire, em 1995. “Um videocassete é uma máquina que permite que uma pessoa veja e grave fitas de

vídeo. Os usuários operam os videocassetes pressionando uma série de botões normalmente rotulados 'Gravar, Reproduzir, Voltar, Avançar, Pausar, Parar/Ejetar'. O fato de os botões serem organizados e rotulados não os transforma em 'obra literária', nem os torna uma 'expressão' do 'método abstrato de operar' um videocassete através do conjunto de botões rotulados. Ao contrário, os botões são, em si, o 'método de operação' do videocassete."

A repercussão foi enorme. Os processos movidos pela Apple contra a Microsoft, que continuaram na década de 1990 — muito tempo depois de Jobs ter saído da empresa —, por exemplo, entrariam em conflito com essa decisão. Sem nenhuma outra ferramenta para proteger as criações dos empreendedores, os advogados basearam-se no caso *Diamond versus Diehr* e passaram a usar patentes para proteção.

Entretanto, acabou ficando comprovado que usar patentes para proteger softwares era apenas um pouco mais eficaz do que o direito autoral. Um grande problema é simplesmente tecnológico: a base de dados de um escritório de patentes pode ser pesquisada, mas a busca não é sofisticada como a do Google, por exemplo. O buscador Google não encontra apenas os itens que você está procurando, mas também itens semelhantes que ele *acha* que você está procurando, com base no seu histórico de pesquisas. Isso significa que, quando o escritório de patentes tenta encontrar patentes emitidas anteriormente acerca de uma ideia, muitas vezes não vê pedidos relevantes de registro de patentes.

Dois anos antes de a Apple começar a trabalhar no iPhone — em 2003 —, uma empresa chamada Neonode recebeu uma patente para ativar seu dispositivo portátil passando o dedo pela tela.¹⁵ Mais tarde, a Apple recebeu uma patente para a mesma coisa, conhecida por muitos como a função “deslize para desbloquear” do iPhone e do iPad. O escritório de patentes não sabia que já havia emitido essa patente porque a Apple e a Neonode descreveram o mesmo comportamento de maneiras ligeiramente diferentes. A patente da Neonode definiu o processo como “deslizar o objeto ao longo da área sensível ao toque, da esquerda para a direita” em vez de “deslizar para desbloquear”. Embora tenha sido questionada na Europa, a patente da Apple continua válida nos Estados Unidos. E ela defende que sua patente e a da Neonode descrevem coisas diferentes. “Os advogados da Apple afirmam que mover o dedo continuamente não está especificado na outra tecnologia”, disse James Bessen, economista da Universidade de Boston em uma conferência sobre a reforma de patentes em Santa Clara. “Estamos em um mundo de palavras mágicas, de jogos de palavras. A Justiça e os autores das patentes brincam com as palavras.”

Mark Lemley, diretor do programa de direito, ciências e tecnologia da Universidade de Stanford, considerado por muitos o principal guru da reforma da lei de patentes de software, afirma que o escritório de patentes tem uma parcela de culpa maior em relação ao problema: o escritório não deixou de ver o

software da maneira pela qual foi concebido originalmente — como um conjunto de processos executados por um computador.¹⁶ Ninguém vê mais o software dessa forma, disse ele. As pessoas categorizam a inovação em software pela solução que ela oferece para algum problema. O que se discute não é se o código ou o processo que ele executa é único, mas sim se o software, como um todo, faz algo único.

“Permitimos que as pessoas se safem reivindicando a autoria da invenção de acordo com o problema que resolveram, não com a solução que forneceram. Não permitimos isso em nenhuma outra situação”, disse ele. “Não permitimos que as pessoas aleguem que uma configuração de átomos cura o câncer. A solução é uma substância química específica.”

- * Na Teoria dos Jogos, o Jogo da Galinha é um jogo no qual os dois participantes posicionam seu automóvel, em lados opostos e frente a frente, numa pista reta com uma marcação na metade dela. Os carros devem arrancar ao mesmo tempo, um em direção ao outro. Com o risco de bater de frente, os jogadores têm duas opções: desistir ou não. Aquele que desistir e desviar primeiro será o covarde (“chicken”) a ser apelidado de “galinha” pelos companheiros. (N. da T.)

CAPÍTULO 9

Lembra-se da convergência? Está acontecendo

Um ano após o lançamento do iPad, parecia estranho que Jobs tivesse se preocupado por um segundo com o sucesso do Android em 2009 e 2010 — ou em qualquer momento.¹ O Android continuou seu impressionante crescimento, mas as vendas do iPhone aceleraram na mesma velocidade. As vendas trimestrais do iPhone 4, divulgadas em 2010, dobraram em relação às do iPhone 3GS. Já as vendas do iPhone 4S, divulgadas em 2011, dobraram em relação às do iPhone 4. No fim de 2011, a Apple estava vendendo cerca de quarenta milhões de iPhones por trimestre. O Google estava indo bem. Dizia que o Android era lucrativo. Mas ainda era difícil ver o impacto financeiro do Android na empresa. Enquanto isso, na Apple, graças ao iPhone e à App Store, a empresa alcançava recordes de lucros. Em 2011, a Apple faturou 33 bilhões de dólares, tanto quanto o Google e a Microsoft juntos. Em 2010, ultrapassou a Microsoft, tornando-se a maior empresa de tecnologia em valor de mercado. Em 2011, ultrapassou a Exxon, tornando-se a maior empresa, e ponto final, em valor de mercado. No fim de 2011, tinha tanto dinheiro — 100 bilhões de dólares — que, se quisesse usá-lo para se tornar um banco, teria ficado entre os dez maiores do mundo.

Mais notavelmente, em meados de 2011, o iPad demonstrava ser um produto ainda mais revolucionário até do que o iPhone — e com certeza mais do que o iPod. O iPod e o iTunes mudaram a maneira pela qual as pessoas compravam e ouviam música. O iPhone mudou as expectativas das pessoas em relação aos seus celulares. O iPad, no entanto, estava virando pelo avesso *cinco* indústrias. Estava mudando a forma pela qual os consumidores compravam e liam livros, jornais e revistas. *E* modificava a maneira pela qual eles assistiam a filmes e à televisão. As receitas desses negócios totalizavam cerca de 250 bilhões de dólares, ou aproximadamente 2% do PIB.²

O iPad não teria sido possível sem o iPhone. Criá-lo e vendê-lo por 600 dólares em 2007 teria sido caro demais. Os poderosos processadores ARM com baixo consumo de energia, necessários à sua operação, não seriam rápidos o suficiente para rodar algo em uma tela tão grande. E, sem todo aquele conteúdo da App Store, os consumidores não saberiam o que fazer com ele. Pelo menos era isso que a Apple pensava. Contudo, em 2011, com a App Store a todo vapor e a curva de aprendizado para usar o touchscreen da Apple eliminada, o iPad estava gerando maneiras aparentemente infinitas de consumir e interagir com

conteúdo.

Além de tudo isso, o iPad também estava abalando drasticamente o negócio de computadores pessoais. Estava derrubando as vendas de PCs da mesma maneira que, na década de 1980, estes derrubaram as vendas de minicomputadores e mainframes de empresas como a Digital Equipment e a IBM. Alguns compradores de iPad, na verdade, o tornaram seu terceiro dispositivo, como Jobs havia previsto. Muitos outros, porém, chegaram à conclusão de que agora precisavam apenas de dois, e passaram a abandonar, em ritmo acelerado, seus laptops Dell, HP, Toshiba, Acer e Lenovo, que usavam sistemas Microsoft. A mudança atingiu a Dell com tanta força que, no começo de 2013, a empresa tentou fechar seu capital para cortar gastos.

Jobs ficou particularmente satisfeito com o andamento das coisas, disse um confidente — embora no contexto das outras revoluções que o iPad estava provocando isso fosse apenas um detalhe. Trinta e cinco anos depois de criar a Apple com Steve Wozniak, Jobs enfim realizava o que decidira fazer desde o começo: transformar as expectativas dos consumidores e empresas em relação aos seus computadores. O Macintosh em 1984 — a primeira máquina de massa a usar um mouse — supostamente deveria ter feito isso. Deveria ter transformado um equipamento complicado — o PC — em um produto de consumo que qualquer um poderia usar. Isso não aconteceu. Como todos sabem, os Macs não desapareceram, mas o Microsoft Windows e o Office ficaram com o crédito pela popularização do PC.

Em 2011, porém, o mundo tinha fechado um ciclo. Contando os sistemas operacionais móveis e de desktop, a plataforma de computação da Apple era do mesmo tamanho do Microsoft Windows e do Windows Mobile.³ E dava para entender perfeitamente por que a Dell estava entre as empresas mais atingidas. Quando Jobs voltou para a Apple, em 1997, Michael Dell declarou que acreditava tão pouco na recuperação da Apple que, se fosse Jobs, “fecharia a empresa e devolveria o dinheiro aos acionistas”. “Steve odiou o fato de o Macintosh não ter se tornado dominante imediatamente — de as pessoas não precisarem brigar para conseguir comprar um Mac”, disse o confidente de Jobs. “Por isso, conversamos muito sobre o que fazer para que o iPad fosse um sucesso imediato.”

Andy Rubin e a equipe do Android no Google tiveram que ralar para acompanhar o ritmo implacável das inovações da Apple. Em 2011, no entanto, eles estavam sendo derrotados em quase todas as frentes. Sim, havia mais dispositivos Android em uso do que iPhones ou iPads juntos. Mas o tamanho da plataforma estava se revelando apenas uma de várias medidas de domínio na briga entre a Apple e o Google, e não na única. Com o iPhone e o iPad, a Apple ainda tinha os dispositivos mais descolados e inovadores. Tinha o melhor conteúdo para esses aparelhos. Tinha o software mais fácil de usar. E tinha a

melhor plataforma para os proprietários de conteúdo e desenvolvedores de software ganharem dinheiro. O que Jobs entendeu — e o que os executivos do Google tentavam furiosamente aceitar — era que se tratava de algo maior do que um conflito para determinar qual empresa dominaria o futuro da tecnologia. Era uma batalha também pelo controle do futuro da mídia. O iPod era um dispositivo muito atraente, mas o que o tornou popular foram as músicas que os consumidores podiam comprar para ele com toda a facilidade. As vendas do iPhone só decolaram de verdade depois que Jobs introduziu a App Store. E o iPad só se tornou popular quando Jobs convenceu as grandes empresas de mídia a permitirem que o consumidor comprasse de seu estoque sem fim de livros, jornais, revistas, filmes e programas de TV.

Na verdade, quanto mais bem-sucedida a Apple se tornava, mais o Google e o Android combatiam sua abordagem “nós controlamos tudo”. Para fazer com que o software do Android fosse mais divertido e fácil de usar, em meados de 2010 Rubin contratou o designer Matias Duarte, da Palm. E, para melhorar as vendas de telefones e tablets, começou a ditar como determinados celulares Android deviam ser projetados. Embora os chamados Nexus sejam produzidos por fabricantes como Samsung, LG ou HTC, eles são desenvolvidos, e às vezes até comercializados, pelo Google.

Esse, porém, não foi um ajuste fácil para a cultura do Google e do Android, muito voltada para a engenharia. O Google só teve um telefone de grande vendagem produzido dessa maneira: o Nexus S, lançado no fim de 2010. E só teve um tablet de grande vendagem: o Nexus 7, em 2012. O Google só passou a ter um concorrente à altura da iTunes Store depois que lançou o Google Play, em 2012, que associava a loja de aplicativos do Android aos seus próprios esforços de distribuição de filmes, livros, jogos e programas de TV.

Seria de se imaginar que, com o passar dos anos, o Google tivesse desenvolvido certa afinidade com as habilidades de vendas e marketing necessárias para progredir no negócio de mídia. Praticamente toda a sua receita vinha dos anúncios. Era proprietário do YouTube — o maior distribuidor de vídeos do mundo. Mas o Google progredira justamente por *rejeitar* esses costumes sociais e comerciais. Tinha usado a tecnologia para aproveitar ao máximo as vendas e o marketing *a partir dos* anúncios e sua distribuição, transformando-os em um gigantesco exercício de cálculo.

Hoje o Google vem tentando desenvolver essas habilidades de vendas e marketing, mas, ao longo de 2012 e 2013 demonstrou que ainda tem um longo caminho pela frente. Em 2012, quando apresentou um aparelho semelhante a uma esfera chamado Nexus Q — que transmitia música, programas de TV e filmes para qualquer dispositivo na casa sem precisar de fios —, a resposta do público foi tão negativa que a empresa decidiu descartar totalmente o projeto e nem oferecê-lo para venda.⁴ O Nexus Q deveria ter desafiado os dispositivos

dominantes de *streaming* de mídia produzidos pela Apple e pela Roku. Contudo, o Google disse que ele custaria três vezes mais do que os produtos de seus concorrentes e que só trabalharia com as bibliotecas de entretenimento existentes dos consumidores ou com conteúdo fornecido pela loja do Google. Os consumidores não podiam, por exemplo, assistir ao Netflix ou ao Hulu Plus no aparelho. Em meados de 2013, o Google foi na direção oposta com o Chromecast, um *dongle* para TV cujo custo nos Estados Unidos é de 35 dólares e que transforma qualquer smartphone em controle remoto.

Em 2013, a empresa ofereceu também o Chromebook Pixel, um laptop com um dos touchscreens mais precisos já produzidos.⁵ Ele, no entanto, parecia mais um experimento do que um produto de verdade, que alguém pudesse querer comprar. Conceitualmente, funcionava como um smartphone ou tablet — ou seja, as informações do consumidor eram, em sua maioria, armazenadas na nuvem, e não no aparelho. Vinha com um minúsculo disco rígido de 64 GB, sem unidade de DVD e sem o sistema operacional da Microsoft ou da Apple, mas com a configuração baseada em um navegador do próprio Google chamado Chrome. Não rodava o Microsoft Office.

Os consumidores poderiam ter aceitado fazer esse ajuste se o Pixel fosse mais leve do que um laptop normal, se tivesse um design mais funcional e descolado ou uma bateria com duração maior. Os substitutos do Google para o Office tornaram-se muito competitivos. Mas o Pixel não era mais leve, mais bonito nem exigia menos bateria. E custava 1.300 dólares, o dobro do preço de um iPad com tela semelhante.

* * *

Em retrospecto, é estranho que tenha sido o iPad, e não o iPhone, a ajudar o negócio de mídia a enxergar um futuro do qual queria fazer parte, e não combater. Um de seus maiores objetivos sempre foi alcançar os clientes onde quer que estivessem. Nada era melhor para isso do que um smartphone conectado à internet. Nenhum outro dispositivo poderia alcançar de forma consistente os clientes *em todos os lugares* — não apenas quando planejassem ler um livro ou assistir a um filme, mas também nos momentos em que estivessem ociosos — em uma fila, no banheiro ou em um momento de tédio durante uma reunião ou show. Na época, porém, os executivos de conteúdo acreditavam que a tela era muito pequena — eles não conseguiam imaginar seus clientes assistindo a um filme ou lendo um livro nela. E os anunciantes não conseguiam imaginar uma bela e cara campanha na tela dos smartphones.

O iPad, por outro lado, com uma tela quase do tamanho de algumas revistas, apresentava inúmeras possibilidades. Será que os editores poderiam oferecer

assinaturas digitais pelas quais os consumidores estariam dispostos a pagar e desacostumá-los em relação à expectativa de que o conteúdo seria sempre gratuito? Será que os editores poderiam vender publicidade pelo mesmo preço que cobravam para suas publicações impressas? Será que Hollywood poderia mudar a maneira de cobrar seus distribuidores via cabo e satélite pelo seu conteúdo, tornando-o mais móvel e oferecendo novos recursos interativos?

A resposta para a maioria dessas perguntas revelou-se afirmativa. Na época em que Jobs morreu, em outubro de 2011, os usuários podiam ler e ver praticamente qualquer coisa no iPad. Abastecido de livros, revistas, jornais, filmes e programas de TV obtidos através do iTunes, da App Store e da TV a cabo ao vivo, além de conteúdo de outros serviços on-line, como Amazon, Netflix, Hulu e HBO, o iPad tornou-se o novo dispositivo de mídia mais importante desde a televisão. Assinaturas de centenas de revistas estavam disponíveis pelo iTunes. Mais de um milhão de e-books foram disponibilizados para download instantâneo pelo aplicativo Kindle, da Amazon, ou pela livraria do iTunes.⁶ Quase todos os filmes ou programas de TV imagináveis podiam ser encontrados em um dos serviços de *streaming*.

As negociações dos executivos de mídia com a Apple e entre si foram turbulentas no começo. Os editores de jornais e revistas estavam preocupados com a possibilidade de a venda de seu conteúdo pelo iTunes dar à Apple a propriedade de suas listas de assinantes, que são talvez seu ativo mais valioso. Estúdios de televisão, como Viacom e News Corp., temiam que as empresas de TV a cabo usassem o iPad para expandir sua audiência e receitas de anúncios, sem lhes pagar um só centavo.⁷

De fato, por cerca de dezoito meses, parecia que alguns problemas seriam resolvidos. Em 2010 e 2011, equipes separadas de executivos da Condé Nast e da Time Inc. fizeram peregrinações quase mensais à sede da Apple na Califórnia para explicar por que nunca negociariam os direitos de suas listas de assinantes. Mas, depois de umas doze reuniões, parecia que a Apple ainda não tinha entendido. A única grande concessão da empresa foi concordar em colocar uma mensagem de opt-in sempre que alguém fizesse a assinatura pelo iTunes. Por meio dela, a Apple perguntaria aos assinantes: “Você autoriza que os dados pessoais que acabou de nos fornecer, como nome, endereço e informações de contato, sejam compartilhados com a editora?” Os executivos da Condé Nast e da Time Inc. ficaram convencidos de que essa era apenas uma maneira disfarçada de deixá-los de fora. Suas pesquisas mostraram que os assinantes quase sempre respondiam negativamente a perguntas como essa.

Acontece, porém, que a maior parte dos assinantes respondeu sim. Em seis meses, a maioria das grandes editoras de revistas e jornais passou a vender assinaturas de seu conteúdo pela App Store. Eles tinham que dar à Apple 30% de todas as novas assinaturas que conseguiam, mas, ao comparar esse valor com o

custo de aquisição de novos assinantes pelos métodos analógicos, esse percentual lhes pareceu um excelente negócio. Em geral, o custo de aquisição de um novo assinante varia de 10 a 15 dólares. Além disso, há um custo de cerca de 1 dólar para produção e distribuição embutido em cada exemplar de revista, em contraste com cerca de 10 centavos para cada cópia digital. “A resposta inicial [quando se perguntava aos assinantes se autorizavam o compartilhamento de suas informações] era de mais de 50%; hoje [em 2013], é de mais de 90%”, disse Scott Dadich, redator-chefe da *Wired*. Como diretor de design da revista na época, ele fez parte da equipe de negociações da Condé Nast.

A disputa na indústria da televisão estava ainda mais aquecida. No começo de 2011, a Time Warner Cable, a Cablevision e a Comcast lançaram aplicativos ágeis para iPad que permitiam que este fosse usado como uma TV portátil em diferentes cômodos da casa do cliente. Empresas de conteúdo, como a Viacom e a News Corp., disseram que assistir a seus programas em outros aparelhos que não a televisão depreciava o seu valor e violava seus copyrights. Durante alguns meses, a partir de abril de 2011, a Time Warner Cable suspendeu a transmissão de programas da News Corp. e da Viacom, como o *Daily Show*, de seus aplicativos para iPad. Em junho a Viacom processou a Cablevision por não interromper a transmissão de sua programação dos aplicativos para iPad. Por um lado, a posição da Viacom parecia absurda. Como os programas podiam ser vistos em uma pequena tela de TV, mas não no iPad? Isso sem dúvida explica por que se chegou a um acordo sobre o processo três meses depois, sem grande estardalhaço. No entanto, também ajuda a entender a importância do iPad e seu caráter revolucionário.

Uma vez que as empresas de mídia se libertaram dos temores iniciais sobre o iPad, a maioria aderiu a ele. De fato, o iPad provocou uma onda de abordagens novas, inovadoras e populares em relação ao consumo de notícias e entretenimento que poucos tinham visto na indústria de mídia em décadas. Editores de livros correram para disponibilizar seus títulos em formatos para download. Jornais e revistas se viraram para desenvolver edições para iPad com design atraente. Empresas de TV a cabo, como a Comcast e a Time Warner Cable, desenvolveram o software para assistir à TV em qualquer lugar mencionado anteriormente. Em meados de 2011, um dos aplicativos mais populares para iPad era o HBO GO, da divisão HBO da indigesta Time Warner.

Com uma assinatura a cabo da HBO, o HBO GO permitia que os consumidores acessassem gratuitamente todos os episódios de todos os programas que a HBO já havia produzido. Se você perdesse um episódio dos seriados *Família Soprano*, *Curb Your Enthusiasm* ou *Entourage*, poderia encontrá-lo no HBO GO, sem falar nos quase duzentos filmes disponíveis na televisão para os seus assinantes. Antes, os fãs dos programas precisavam gastar centenas de dólares na compra de DVDs para acompanhar os episódios que haviam perdido

ou assistir a uma série inteira que não estivesse mais passando na televisão. Lançado no começo de 2011, quatro meses depois o HBO GO já tinha quatro milhões de usuários. O total de usuários é de cerca de sete milhões, ou 20% do total de 35 milhões de assinantes da HBO. A pergunta que Eric Kessler, presidente da HBO, mais ouve hoje é quando os consumidores conseguirão assistir à HBO *sem* precisar ter uma assinatura de TV a cabo.

O iPad também desencadeou uma onda de start-ups que o viam não só como um meio para ler ou ver alguma coisa, mas também como um dispositivo que poderia mudar completamente essa experiência. O empreendedor da área de software Mike McCue e o veterano da Apple Evan Doll fundaram a Flipboard em 2010 ao se fazerem uma pergunta: e se as páginas da Web parecessem páginas de revistas com um design interessante, em vez de um amontoado de títulos em um monitor com o qual havíamos começado a nos acostumar? E se elas fossem atualizadas em tempo real e personalizadas com feeds pessoais do Facebook e do Twitter? “A Web não está acabada. Só precisa de uma ‘plástica’”, gosta de dizer McCue.

O conceito era cativante: a World Wide Web revolucionou o mundo, mas, nos quase vinte anos desde que o Netscape começou tudo isso com o primeiro navegador de internet, ela nunca tinha sofrido um redesign. Como o iPad agora obrigava os usuários a mudarem sua maneira de interagir com a tela — com seus dedos, não mais com o mouse —, por que não mudar também os pressupostos de design por trás do conteúdo com o qual interagem? Além disso, afirmou McCue, por que não resolver as preocupações dos anunciantes no processo de redesign? Os anunciantes consideraram a compra de anúncios nos sites de notícia um mal necessário, em vez de algo que deveriam procurar. Por que não criar uma plataforma que realmente demonstrasse ser atraente e eficiente para os anunciantes?

McCue era veterano no jogo das start-ups. Fora vice-presidente de tecnologia na Netscape em meados da década de 1990, antes de deixá-la para ser cofundador da Tellme Networks, uma empresa que desenvolvia softwares de resposta automática de chamadas para grandes empresas. A Microsoft adquiriu a empresa em 2007 por 800 milhões de dólares. Assim, quando fundaram a Flipboard, McCue e Doll já tinham credibilidade e os contatos necessários para expor suas ideias. O próprio Jobs analisou o aplicativo antes de seu lançamento pela Flipboard. No fim de 2011, ele se tornou o Aplicativo do Ano e a start-up mais conhecida do Vale do Silício. Choveram dinheiro e atenção de capitalistas de risco renomados, como John Doerr. O mesmo aconteceu com currículos, não apenas de profissionais das melhores empresas de engenharia, como Google, Apple e Facebook, mas também de profissionais das principais empresas de mídia, como a Time Inc. McCue contratou Josh Quittner, da Time Inc., para gerenciar as parcerias de mídia da Flipboard. Além de ser um importante redator

técnico da *Time*, ele editou a *Business 2.0* e ajudou a liderar o desenvolvimento de aplicativos para iPad da Time Inc.

O iPad também deu origem ao Atavist, uma reconcepção de como uma revista deveria ser na era digital. Quando a criaram, em 2010, os jornalistas Evan Ratliff e Nick Thompson, com o programador Jefferson Rabb, perguntaram-se se uma nova publicação seria composta somente de texto, fotos e gráficos ou se incluiria também vídeo e áudio. Os leitores teriam liberdade para escolher se queriam apenas palavras ou algo além disso? Tentativas anteriores de “aperfeiçoar” a palavra escrita com frequência acabaram se revelando pouco mais do que distrações. Haveria uma forma de empregar essas novas maneiras de vivenciar histórias de modo a garantir que elas fossem acréscimos verdadeiros e enriquecedores?

Os fundadores deram o nome de Atavist à iniciativa porque estavam tentando injetar vida nova na antiga arte de contar histórias e no jornalismo narrativo. Havia virado moda achar que logo não haveria *mais* jornalismo narrativo, mas o Atavist desde o início tinha a intenção de provar o contrário, redefinindo o formato adotado pelo jornalismo e o modo como ele foi criado.⁸ O motivo não foi apenas o desejo dos autores de experimentar o conceito, mas também o fato de o Atavist lhes oferecer um outro meio de remuneração. Tradicionalmente, o escritor é pago por palavra. Pode ser difícil viver decentemente dessa maneira. A elaboração de um bom artigo de quatro mil palavras, incluindo o tempo de edição, pode levar três meses e, no entanto, render ao autor apenas 8 mil dólares. O Atavist, porém, desenvolveu um modelo de negócio diferente. Eles venderam downloads como parte da nova categoria Kindle Singles, da Amazon, e dividiram por igual com os escritores o valor restante após descontada a parte da Amazon. Uma das obras do Atavist, de David Wolman, foi indicada ao National Magazine Award, em 2012. A *Byliner*, uma start-up fundada por dois ex-editores da revista *Outside*, juntou-se ao *New York Times* no projeto *Snow Fall*, de John Branch. O trabalho venceu o prêmio Pulitzer na categoria Reportagem Especial. Ambos os escritores ganharam muito mais dinheiro do que receberiam se publicassem suas matérias pelo método tradicional.

No entanto, o que realmente fez com que o Atavist chamasse a atenção de investidores e, mais tarde, dos principais meios de comunicação, foi a sofisticação de seu software. Rabb o desenvolvera para funcionar com todos os formatos existentes de livros e revistas digitais. Então, enquanto a Amazon e a Apple tentavam prender os autores aos seus formatos patenteados — a Amazon com os e-books do Kindle e a Apple com o iBooks —, o Atavist tornou-se um intermediário atraente. Eric Schmidt, do Google, e os capitalistas de risco Marc Andreessen, Peter Thiel e Sean Parker faziam parte de um grupo de investidores externos em meados de 2012. Ao fim de 2012, os magnatas da mídia Barry Diller e Scott Rudin tinham se unido para criar sua própria start-up de e-books,

chamada Brightline. O Atavist, com seu software, seria sua editora on-line exclusiva.

Os impactos do iPad não se limitaram à mídia. O aparelho estava mudando... tudo. Pilotos de avião não precisavam mais carregar malas volumosas com mapas de navegação, dados sobre as pistas e boletins meteorológicos.⁹ Agora, tudo cabia no iPad — e era mais atualizado. Como as crianças aprendiam a usar o iPad muito antes de usar o computador, os professores passaram a integrá-lo ao currículo ainda no jardim de infância. Médicos começaram a usar iPads nas rondas aos quartos dos pacientes, pois era mais fácil utilizá-los com uma só mão ao lado do leito do que recorrer a um computador; além disso, a bateria do iPad durava o dia inteiro. O iPad teve apelo semelhante nos sets de Hollywood, em meio ao caos controlado das filmagens.¹⁰ Ele eliminou o tempo gasto com a longa distribuição das mudanças nos roteiros em papel. As empresas adoravam o iPad e, ao fim de 2011, a Apple relatou que mais de 90% das empresas da Fortune 500 utilizavam-no de alguma maneira.¹¹ Ele transformou jogadores de beisebol em viciados em dados, permitindo que os rebatedores fizessem melhores previsões sobre qual seria o próximo arremesso e que os campistas fizessem melhores apostas sobre onde cada bateador acertaria a bola.¹² O iPad gerou até mesmo um novo tipo de pintura virtual: na tela do iPad, em vez de em uma tela de verdade.

* * *

A convergência de tantas mídias em um dispositivo, o iPad, foi tão rápida que, mesmo se os executivos dos meios de comunicação quisessem resistir, teria sido inútil. Um dos truismos da mídia americana é que ela segue o olhar de seus clientes, e, em 2012, uma enorme quantidade deles estava voltada para o iPad. Em 2012, 16% dos americanos tinham um.¹³ Por trinta anos, a mídia sonhou e planejou maneiras de aproveitar a inevitável colisão entre conteúdo digitalizado e o circuito integrado — o microchip de silício que alimenta tudo, dos servidores ao menor dos iPods. Mas eles haviam cometido tantos erros, e de maneira tão catastrófica, em suas apostas sobre como isso aconteceria que muitos acabaram desistindo da ideia. Agora, esforçavam-se para digitalizar tudo que pudessem para dar conta de todo o conteúdo pelo qual os clientes, de uma hora para outra, estavam dispostos a pagar.

A lista de magnatas que ficaram desconcertados com a convergência da mídia não incluía sonhadores de segunda linha, mas sim alguns dos empreendedores e executivos mais inteligentes, ricos e bem-sucedidos do mundo.¹⁴ Bill Gates investiu mais de 6 bilhões de dólares dos recursos da Microsoft em ações de grandes empresas de serviços de TV a cabo e

telecomunicações no fim da década de 1990, e outros 425 milhões na aquisição da WebTV. Seu objetivo era impulsionar a posição dominante da Microsoft no ramo dos computadores pessoais ao controlar tudo a que assistíamos na TV.

No início da década, o cofundador da TCI John Malone tentara direcionar a convergência, construindo o maior sistema de cabos dos Estados Unidos ao comprar participações em mais de vinte operadoras de programação a cabo — como a CNN, a TNT e o Discovery Channel — e, mais tarde, em 1993, ao tentar fundir tudo isso com a Bell Atlantic, uma das grandes empresas de telefonia.¹⁵ Se o acordo não tivesse fracassado cinco meses mais tarde, teria dado a Malone o controle de um terço das televisões em território americano. Até mesmo naquela época, antes de se falar em banda larga ou em transmissão sem fio, Malone anunciava um futuro em que cada televisor teria acesso a quinhentos canais — comparados aos cerca de vinte canais da época — e a uma série de serviços interativos que poderiam ser acessados por meio de um decodificador avançado. É o que vemos hoje com a internet, ainda que poucos falassem sobre ela na época. A audaciosa previsão de Malone estimulou dezenas de grandes empresas a acelerarem o uso da televisão interativa. Uma das iniciativas mais famosas foi o Orlando Project, em 1994, a tentativa fracassada da Time Warner na Flórida de conectar quatro mil lares com TV a cabo, permitindo o download de filmes sob demanda. O sonho da convergência foi a força motriz por trás dos serviços de conexão por telefone antes dos navegadores de internet, como o Prodigy e o Compuserve, para não falar na America Online, ainda na década de 1980.

Os profissionais da indústria de mídia — principalmente Malone — acreditavam que controlar a televisão das pessoas seria fundamental para a convergência. Achavam que o software e o hardware que haviam desenvolvido para operar as televisões facilmente operariam computadores. O Vale do Silício — em grande parte, a Microsoft e Bill Gates — acreditava que a mesma tecnologia que fazia os computadores funcionarem — o Windows — faria o mesmo com as nossas televisões.

O ex-vice-presidente Al Gore pode ter chamado Malone de “o Darth Vader da superestrada da informação” por causa da maneira agressiva como este usou o porte e o controle do monopólio da TCI. Mas o medo gerado por Malone não era nada comparado às preocupações geradas por Gates e a Microsoft. Não eram apenas as várias start-ups de tecnologia, como a Netscape, que temiam Gates. Ele também assustava executivos de empresas de telefonia e de TV a cabo, além de todos os executivos de jornais, revistas, televisão e cinema. Gates já controlava as extremidades da rede com o Windows. Se controlasse uma quantidade suficiente de linhas de empresas de telefonia e de TV a cabo, temia-se que ele se valesse desses dois pilares para obter o controle do conteúdo transmitido por tais linhas. É por isso que, em última análise, houve tanto apoio

público ao governo quando este iniciou o famoso processo antitruste contra a Microsoft no fim da década de 1990.

O cálculo estratégico para toda essa negociação em torno da oferta de conteúdo digital não era complicado. Se fosse possível impedir que os consumidores roubassem conteúdo, a redução do atrito associado à compra de jornais, revistas, livros, programas de TV e filmes aumentaria os lucros. O que os executivos não perceberam era quanto tempo levaria para a tecnologia permitir que qualquer um fizesse isso. Não importava se a experiência da pessoa era na área de tecnologia ou de mídia. Tudo aconteceu muito rápido.

Na época em que Gates estava de olho no conteúdo como a próxima fronteira a ser dominada com o Microsoft Windows, a maioria das casas sequer tinha conexão de banda larga que permitisse a fusão do conteúdo da televisão e da internet.¹⁶ Todos na Microsoft tinham conexão muito rápida e podiam ver as mudanças que estavam por vir. E Gates acreditava que seus investimentos multibilionários em empresas de serviços a cabo ajudariam a acelerar o processo. No entanto, a oferta de conexão de banda larga aos lares americanos ocorreu de forma tão lenta que era difícil afirmar que Gates tivera algo a ver com isso. Poderia ter acontecido naturalmente com a mesma facilidade. Na época, a velocidade de conexão dos computadores domésticos era de 56 Kbps — 1% da velocidade de internet que muitas casas têm hoje nos Estados Unidos. Levou mais cinco anos para as famílias, em geral, terem banda larga em casa e mais cinco anos depois disso para terem velocidades que permitissem as coisas com que Gates e companhia vinham sonhando. Na verdade, se os investimentos da Microsoft *de fato* ajudaram, a aceleração da adoção da banda larga ajudou muito mais os concorrentes Apple e Google. A Microsoft vendeu suas holdings de comunicação em 2009 por uma soma não divulgada.

As empresas de mídia tentaram abocanhar os lucros da convergência de outra maneira — através de negociações —, iniciando uma série de fusões que figuram como algumas das piores transações concebidas na história empresarial americana. No espaço de dez anos, a Time adquiriu a Warner Brothers por 15 bilhões de dólares. Os acionistas da Time levaram quase oito anos para chegar a *break even*. Nesse meio-tempo, a empresa gastou 7 bilhões de dólares para adquirir a Turner Broadcasting, proprietária da CNN e de uma gigantesca videoteca. Muito antes de essa transação começar a dar lucro, o conglomerado concordou em ser vendido à America Online em 2000, no auge da bolha da internet, por 164 bilhões de dólares em ações da AOL. Em 2009, quando a empresa enfim se livrou da AOL, os proprietários de ações da Time Warner em 2000 perceberam que o valor de sua participação fora reduzido a 18 centavos de dólar. No início do século XXI, a convergência entre mídia e tecnologia estava tão desacreditada que uma mera menção a ela em conferências fazia os executivos torcerem o nariz.

Toda essa agitação de ambos os lados da equação da convergência, na verdade, diminuiu, em vez de aumentar, a probabilidade de que ela ocorresse de forma cooperativa. Em 2000, quando os fãs de música começaram a trocar músicas por meio de sites ilegais, como o Napster, a indústria não procurou o Vale do Silício em busca de uma solução. Enviou batalhões de advogados para tirar os sites do ar e processar os ouvintes — muitos dos quais teriam ficado felizes em pagar para obter música. Executivos como Edgar Bronfman, à frente da Universal, e Michael Eisner, à frente da Disney, acusaram os executivos da tecnologia de efetivamente comandarem um sindicato criminoso, não muito diferente de um bando de mafiosos que incentivavam e apoiavam o roubo.¹⁷

Os executivos da área de tecnologia sempre salientaram que os estúdios cinematográficos haviam expressado os mesmos temores em relação à televisão na década de 1960, e ao videocassete e ao DVD nas décadas de 1980 e 1990, e que essas tecnologias, na verdade, os ajudaram a *aumentar* seus lucros. Lembraram aos executivos da indústria de música que os magnatas do cinema temiam que os consumidores parassem de ir ao cinema se pudessem assistir aos filmes em casa, mas, no final, as novas tecnologias aumentaram a quantidade de tempo e dinheiro que os consumidores gastam com entretenimento. Esse argumento só irritou ainda mais os executivos do mundo da música. Nem mesmo Jobs, depois de elaborar o acordo que disponibilizou música na iTunes Store, na qual se poderia comprar música legalmente, conseguia amenizar as reclamações da indústria do entretenimento de que a tecnologia estava destruindo suas vidas profissionais. Ele e os outros do Vale do Silício argumentavam ter salvado a indústria de ser dizimada pela pirataria. A indústria de música insistia que, já que seu faturamento caíra à metade depois que o iTunes e o iPod deslançaram — pois os consumidores compravam canções, e não o álbum todo —, ela poderia ter encontrado uma solução muito melhor por conta própria.¹⁸

Em 2010, no entanto, todo o setor de mídia estava tão desorganizado que novas tecnologias, abordagens — *qualquer coisa* — pareciam melhores do que o *status quo*. Os executivos de jornais, revistas, editoras e estúdios haviam visto a receita da indústria de música ser reduzida à metade, em boa parte porque seus executivos resistiam à tecnologia, em vez de adotá-la. Eles não queriam que o mesmo acontecesse com suas empresas — e parecia que isso poderia ocorrer se não assumissem alguns riscos. A internet já tinha derrubado a circulação de jornais e revistas, bem como a receita gerada pelos anúncios. O Kindle, da Amazon, criou um novo mercado de preços baixos para livros digitais que não desapareceria. Os americanos estavam assistindo menos à TV porque agora recorriam ao entretenimento oferecido pelo YouTube e por outros sites de vídeos. *Quando* assistiam à TV, os aparelhos TiVo (conhecidos como DVRs, ou gravadores de vídeo digitais) permitiam — e quase incentivavam — que os

telespectadores pulassem os comerciais. E os filmes, que ontem mesmo ainda eram uma máquina de lucros para os estúdios, agora estavam sendo comprados no Netflix e enviados em DVD pelos correios ou simplesmente transmitidos on-line.

Scott Dadich, redator-chefe da *Wired*, afirmou que, embora imaginasse como ficaria a revista em um tablet desde o momento em que viu o iPhone — ele havia até montado uma apresentação de como seria a *Wired* em um tablet da Apple —, “para ser totalmente franco, a verdadeira motivação foi que [em 2009] estávamos morrendo de medo de que a *Wired* desaparecesse [devido à recessão e às mudanças no consumo de mídia]. A *Portfolio* [uma publicação da mesma área, encerrada desde então] havia chegado a ser publicada com 102 páginas. A *Wired* não era muito maior do que isso. Precisávamos fazer algo que chamasse a atenção para que a *Wired* se diferenciasse”.

O ecossistema da Apple, formado por iPods, iPhones e iPads, todos conectados à iTunes Store, fácil de usar, parecia uma tábua de salvação. Para a mídia, a palavra “on-line” era um epíteto — sinônimo de queda nos lucros, pirataria e medo da falência. Mas tudo que a Apple tocava on-line parecia virar ouro. Os consumidores estavam acostumados a pagar pelo conteúdo nos dispositivos da Apple, não a obtê-lo de graça, como ocorria com o conteúdo consumido em outros lugares da internet.

Por anos, as editoras de revistas e jornais haviam experimentado cobrar por seu conteúdo on-line, mas a tentativa fora um desastre. Um dos feitos pelos quais Jobs raramente é reconhecido é ter desenvolvido o sistema por trás do iTunes que resolveu esse problema. As empresas de mídia tinham fracassado não só porque o conceito estava errado, mas também porque os processos de registro e transação eram muito complicados. Com o iTunes, Jobs os simplificou. Não é trivial permitir de maneira eficaz em termos de custo que, por 99 centavos, os consumidores adquiram uma música ou um aplicativo, nem tornar a transação segura e fácil a ponto de bastar tocar um ícone e digitar uma senha. Hoje, o iTunes processa milhões de transações por dia de um banco de dados com cerca de seiscentos milhões de números de cartões de crédito.

* * *

Em retrospecto, é difícil imaginar como alguém poderia ter competido com Jobs em 2011. Pegando carona nas revoluções que havia gerado no Vale do Silício e em Hollywood, ele e a Apple se tornaram o empresário e a empresa mais poderosos do mundo quando ele faleceu, em outubro de 2011. Eles controlavam o smartphone e o tablet mais populares — aparelhos que, juntos, venderam 134 milhões de unidades no ano de sua morte.¹⁹ Isso significava 37% do volume de

toda a indústria global de computadores. E o mais importante: eles — assim como Gates e o Windows haviam feito na década de 1990 — controlavam o software que rodava nesses dispositivos e como cada aplicativo que rodava nessa plataforma operava.

E usaram esse poder para recompensar amigos e punir inimigos. Quando o Facebook tentou ser muito duro nas negociações com a Apple sobre sua integração ao iPhone iOS 5, ela simplesmente fechou negócio com o Twitter. Na rodada de negociações seguinte, o Facebook foi muito mais condescendente. “Eles ficavam falando que tinham sido prejudicados pelo Google por causa do [Google] Maps, e que nunca mais deixariam que isso se repetisse”, revelou uma pessoa que participou das discussões. Os desenvolvedores de software podem não gostar da abordagem agressiva da Apple. Podem não gostar de vê-la abocanhar 30% de sua receita por serem listados na App Store do iTunes. Contudo, eles também sabem que ganham menos se não o fizerem. E, juntos, eles ganharam *muito* dinheiro. No fim de 2011, mesmo depois de a Apple tomar a sua parte, os desenvolvedores faturaram mais de 4 bilhões de dólares por causa da App Store do iTunes.²⁰ Em 2011, apenas com a venda de conteúdo/aplicativos, a Apple gerou receita equivalente à que gerara como uma corporação inteira em 2003: 6 bilhões de dólares.

Talvez o exemplo mais óbvio do esforço acirrado do Google para lidar com esse rolo compressor tenha sido sua decisão de adquirir a Motorola por 12,5 bilhões de dólares no fim de 2011. A postura oficial com relação à Motorola é que o Google a adquiriu devido ao seu portfólio de patentes. É verdade. Ter patentes suficientes para atrapalhar os concorrentes em uma ação judicial em geral os impede de processá-lo por violações de patente. A Motorola inventou o celular moderno. Como resultado disso, a empresa tem algumas das patentes mais valiosas e importantes do mundo. Elas afetam praticamente todos os equipamentos sem fio. Poucos, no entanto, acreditam que o Google tenha adquirido a Motorola *apenas* pelas patentes. Ela é uma das maiores fabricantes de celulares e tablets no mundo. Isso proporciona ao Google uma garantia valiosa se, por exemplo, as ações judiciais da Apple conseguirem fazer com que um tribunal bloqueie a venda de telefones Android em algum lugar — ou até se o Google precisar competir com um membro de seu próprio ecossistema Android. Embora Rubin tenha insistido que seria suicídio usar a Motorola para competir com outros fabricantes de dispositivos Android, ela *dá* ao Google mais poder caso essa dinâmica se inverta — se um dos fabricantes de aparelhos Android decidir competir com ele.²¹

Essa chamada “bifurcação” do Android com certeza é o maior desafio do Google em sua batalha contra a Apple. A beleza do Android está no fato de ser um sistema operacional gratuito e aberto e proporcionar ampla margem de

manobra aos fabricantes e operadoras de celulares para reestruturar sua aparência e estilo. Os fabricantes de computadores nunca tiveram essa flexibilidade com o Windows. A Microsoft era sua dona e os fabricantes tinham pouca margem para modificá-lo. Entretanto, a abertura do Android também é um problema em potencial. Ela permite que os fabricantes abandonem o ecossistema. Permite que um fabricante como a Samsung pegue o software do Google, modifique-o a seu bel-prazer e desenvolva sua própria solução da mesma maneira que a Apple, de modo que o conteúdo e os aplicativos comprados para celulares e tablets Samsung funcionem apenas nesses dispositivos. Conforme os celulares e tablets Galaxy, da Samsung, tornaram-se os celulares e tablets Android dominantes em 2013, a empresa pareceu estar caminhando nessa direção a um ritmo acelerado.²² Até então, ela possuía seus próprios aplicativos móveis para e-mails, contatos, agenda e notas. E havia se sentido livre para criar uma loja de aplicativos concorrente — o Samsung Media Hub — lado a lado com a do Google.

O Google sempre afirmou que seu controle sobre a grande quantidade de aplicativos móveis do Google e sobre a loja Google Play impediria que essas deserções acontecessem — como se ele tivesse todas as cartas na mão. A posição da empresa era “Como vocês vão vender seu celular ou tablet se eles não vierem com o YouTube, o buscador Google ou o Google Maps?”. Isso de fato foi verdade por um tempo. Hoje não é mais. O iPhone 5 vendeu mais do que qualquer modelo anterior, mesmo sem vir com o YouTube e ter o Apple Maps — que se revelou péssimo —, em vez do Google Maps. O Google simplesmente disponibilizou esses aplicativos na loja de aplicativos da Apple e os consumidores os baixaram de lá.

Pode ter certeza de que a Samsung está cogitando fazer o mesmo. Hoje ela tem o smartphone e o tablet mais vendidos do mundo. Seus executivos estão se questionando a mesma coisa que a Apple se perguntou: será que os consumidores vão realmente deixar de comprar nossos celulares e tablets se não incluirmos o software do Google nos celulares e não permitirmos o acesso à sua loja de aplicativos?

A resposta provável é não. A Amazon tem uma loja de aplicativos tão boa quanto a do Google. A Microsoft tem uma ferramenta de busca igualmente boa. Existe meia dúzia de bons aplicativos de mapeamento. O Google precisa da Samsung tanto quanto ela precisa dele hoje. Sem os aplicativos do Google nos celulares Samsung — que hoje respondem por metade de todas as vendas do Android —, metade da base de publicidade móvel do Google desaparece.

Andy Rubin não é mais o executivo do Google a questionar o futuro do Android. No começo de 2013, ele entregou as rédeas do Android a Sundar Pichai, que também vinha comandando o Google Chrome. Pichai é um dos favoritos de Page há muito tempo e tem uma boa reputação como gerente

experiente. Isso é algo de que o Android precisa hoje, desde que passou a abarcar centenas de funcionários no mundo todo. Tal liderança é algo que Rubin, mais um empreendedor do que um executivo, não gostava de exercer, segundo amigos. De fato, quando questionado sobre a mudança na aliança entre o Google e a Samsung em junho de 2013, Pichai mostrou desenvoltura ao enfrentar perguntas complicadas como essas. Ele respondeu que a melhor maneira de ver a relação entre Google e Samsung é pensar em como a Microsoft e a Intel trabalharam juntas para dominar a indústria de computadores: nem sempre elogiavam uma à outra e às vezes competiam entre si, mas na maior parte do tempo trabalhavam juntas porque sabiam que essa era a melhor maneira de ganhar mais dinheiro.²³ “A Samsung é uma parceira muito próxima, e devemos grande parte do sucesso do Android ao que ela fez. Mas também é justo dizer que o sucesso da Samsung com os celulares deve-se ao Android. Vemos um caminho no qual podemos ser bem-sucedidos, e a Samsung também. Não encaramos isso como um jogo de soma zero.”

A resposta foi amigável, mas não conciliatória. E, por acaso, também é verdadeira. A Samsung está competindo com o Google. Entretanto, como Pichai anunciara no mês anterior, as duas empresas também estão encontrando novas maneiras de estabelecer parcerias. O principal smartphone da Samsung, o Galaxy S4, agora pode ser comprado de duas maneiras: com ou sem os aperfeiçoamentos no software Android feitos pela Samsung. Essa é uma questão importante. Muitos consumidores adoram o S4, mas odeiam as mudanças da Samsung. Hoje, os consumidores podem comprar um S4 com uma versão inalterada do Android, basicamente com o mesmo software que vem nos celulares e tablets Nexus que o Google supervisiona. Esse não é o tipo de coisa que acontece quando duas empresas estão prestes a entrar em guerra.

CAPÍTULO 10

Mudando o mundo uma tela de cada vez

A reviravolta nos meios de comunicação e na tecnologia que o iPhone iniciou, o movimento Android acelerou e o iPad ampliou ao transformá-la em uma revolução completa provocou um turbilhão nos anos após o falecimento de Jobs que poucos no Vale do Silício, em Nova York ou Hollywood haviam visto em suas carreiras. Não se trata apenas do fato de as duas maiores e mais influentes empresas de seus ramos — a Apple e o Google — travarem uma batalha de vida ou morte. A questão é a revolução móvel criada por elas ter disponibilizado, de uma hora para outra, quase 250 bilhões de dólares em receitas de algumas poucas indústrias.

Para quem estava no lado errado dessas mudanças, os últimos anos foram desagradáveis.¹ Editores de jornais constataram a maior queda na receita de anúncios impressos e na circulação já vista em vinte anos. O número de jornalistas empregados em jornais foi praticamente reduzido à metade nos últimos cinco anos. As editoras temem ser atingidas de maneira semelhante. A Amazon não só está reduzindo os preços a um ponto em que as editoras mal conseguem lucrar, como também está tentando atrair delas os autores mais rentáveis. Os executivos dos estúdios cinematográficos andam zonzos diante da evaporação do negócio de DVD. Hoje, sua capacidade de garantir público para filmes ruins está sendo destruída pelas reações barulhentas e instantâneas dos cinéfilos aos filmes através do Facebook e do Twitter. A indústria televisiva está preocupada, pois empresas de tecnologia como o Netflix e o YouTube, do Google, estão competindo pelo mesmo público com conteúdo próprio e pressionando as taxas de assinatura mensal.

A revolução móvel, no entanto, também gerou diversas *novas* oportunidades de ganhar dinheiro — principalmente na televisão — e vem possibilitando parcerias comerciais nunca antes imaginadas.² As empresas de tecnologia estão realizando avanços impressionantes ao se associarem aos principais diretores e produtores da indústria do entretenimento, embora anteriormente as empresas tivessem apresentado pouco interesse ou afinidade. Os figurões de Nova York e Hollywood hoje estão desenvolvendo aplicativos engenhosos para dispositivos móveis e formando parcerias com desenvolvedores de software, a quem antes chamavam de ladrões por incentivar o roubo de seu conteúdo. De fato, Nova York e Los Angeles atualmente vangloriam-se de suas comunidades de start-ups na área de tecnologia. Los Angeles está se aproximando depressa da marca de

mil start-ups de tecnologia enquanto Nova York tem aproximadamente sete mil atualmente. Os principais agentes e produtores, que outrora tinham poucos motivos para visitar o norte da Califórnia, hoje viajam para lá quase toda semana.

“Já lançamos cinco start-ups diferentes [para os nossos clientes e outros] até agora”, afirmou Michael Yanover, chefe de desenvolvimento de negócios da Creative Artists Agency (CAA), em Hollywood. “Toda start-up que lançamos precisa de financiamento. Por isso, estamos sempre sondando capitalistas de risco em busca de financiamento, informações e acesso. Nós nos reunimos com todas as start-ups interessantes e com as empresas maiores, já estabelecidas. Trabalhamos muito com a Amazon, por exemplo, e também com o YouTube. Buscamos tudo o que estiver em desenvolvimento. Pode ser o Pinterest. Pode ser o IntoNow. Pode ser o Shazam. Gostaríamos de fazer parte de tudo isso.”

Yanover — que aparenta ter quarenta e poucos anos, mas não quis revelar a idade — vem refletindo sobre o eixo Vale do Silício-Hollywood há quinze anos. Tinha sua própria start-up, em Los Angeles, quando a Macromedia, em São Francisco, contratou-o para ajudar a desenvolver a primeira explosão de conteúdo virtual durante a bolha da internet.

Fizemos alguns trabalhos pioneiros com Matt Stone e Trey Parker, os responsáveis pelo *South Park*, com Tim Burton e James L. Brooks, para criarmos conteúdo em nosso site em troca de participação no capital. Não era TV, mas era apresentado em episódios como os programas que vemos nela. Compramos a Atom Films, e acabei comandando todo o conteúdo não relacionado a jogos, que consistia em todas as outras coisas, como filme, animação, música, vídeos e até mesmo cartões comemorativos.

Uma das coisas que eu estava fazendo na Macromedia era trabalhar com Flash embutido. E o Flash, naquela época, era responsável por toda a *rich media* [com vídeo] na internet, anúncios virtuais interativos que combinam vários recursos, como animação, 3-D, jogos etc. Acreditávamos que a evolução natural do Flash [que hoje pertence à Adobe] era ser incorporado a dispositivos móveis, a decodificadores, a consoles de jogos etc. Por isso, desenvolvemos uma iniciativa cujo codinome era Columbus [Colombo], numa referência ao novo mundo, certo? Columbus deveria embutir o Flash em toda parte, inclusive nos celulares.

A experiência de aplicativos para dispositivos móveis era bem primitiva em 2002. Mas, para mim, sempre esteve claro que um dia tudo estaria nos celulares. Nos mercados emergentes, já estavam ignorando os PCs e indo direto para os celulares. E estavam ignorando

as linhas de telefonia fixa e indo direto para o sem fio. Assim, esses dois fatores já indicavam que o celular seria o aparelho no qual o conteúdo seria exibido e transmitido.

No entanto, boa parte do trabalho de Yanover no desenvolvimento de conteúdo para a internet precisou ser arquivada por um tempo porque a tecnologia simplesmente não estava pronta. De modo geral, as casas sequer tinham banda larga, naquela época, muito menos conexões sem fio e dispositivos rápidos o suficiente para exibir vídeos. Ele entrou na CAA em 2003 e representou o maior número de empreendimentos na área de telefonia móvel que encontrou. “Foi então que Steve Jobs lançou o iPhone”, diz ele,

e, de uma hora para outra, o mundo se abriu e libertou por completo todos esses desenvolvedores e todas essas pessoas criativas do domínio das operadoras móveis, da falta de flexibilidade e da plataforma péssima que havia nos telefones tradicionais. E, então, quando surgiu o iPhone, foi como se Moisés tivesse guiado as pessoas do deserto para a Terra Santa. Foi um momento extraordinário. E libertou todo mundo. É claro que isso fortaleceu ainda mais a Apple. Mas foi um momento libertador. Hoje é muito mais fácil. Existe o iOS, existe o Android, e é tudo muito simples, só isso.

Experimental: é assim que as empresas de tecnologia gostam de chamar seu crescente interesse em mídia. Se isso for verdade, trata-se de um grande experimento. O Netflix acabou de gastar dois anos e 100 milhões de dólares para produzir o sucesso *House of Cards*, com Kevin Spacey.³ Trouxe de volta *Arrested Development*, a série de comédia de Mitchell Hurwitz que encerrou sua temporada de três anos na Fox, em 2006. E ainda planeja produzir outros vinte programas da mesma maneira. O Google está investindo centenas de milhões para impulsionar a produção de dezenas de canais para o YouTube, transformando-o efetivamente na primeira rede de TV a cabo da internet. E o Facebook, com uma quantidade de membros que hoje representa metade da internet — metade —, está se tornando uma parte importante no processo de arrecadação de fundos e distribuição de filmes. Não é possível financiar e distribuir uma superprodução de Hollywood pelo Facebook, mas pode-se produzir um filme independente com o orçamento de alguns milhões de dólares. Amazon, Hulu e Microsoft agora também estão nos estágios iniciais de financiamento e distribuição profissional de conteúdo.

Muitos acreditam que seja apenas questão de tempo até que a Apple faça algo grandioso relacionado à TV — seja com outro aparelho inovador, seja

utilizando sua enorme reserva financeira para transformar o iTunes na fonte mais atualizada e significativa de conteúdo em qualquer meio.⁴ Antes de falecer, Jobs confessou ao biógrafo Isaacson que enfim havia descoberto uma maneira de a Apple fazer isso. Ainda não houve nenhum anúncio grande e espetacular a respeito, mas desde já a Apple TV com Airplay vem transformando progressivamente o iPhone e o iPad em controles remotos de TV personalizados. Você pode assistir a um filme no iPhone ou no iPad enquanto arruma a cozinha e continuar a vê-lo na TV quando tiver terminado. Ou, se preferir a experiência de utilizar duas telas, pode passar o filme para a TV enquanto usa o iPhone ou o iPad para tuitar ou conversar com os amigos no Facebook sobre o filme — ou usar o iPhone ou o iPad para fazer outra coisa completamente diferente.

Enquanto isso, agências mais conservadoras de Hollywood, como a CAA e a William Morris Endeavor (WME), hoje revelam seus clientes não só aos grandes estúdios, como também aos desenvolvedores de aplicativos. Em 2011, com os recursos da fabricante de processadores Qualcomm, a CAA criou a Moonshark, empresa que produziria aplicativos para dispositivos móveis da mesma maneira que a agência oferece roteiristas, atores e produtores de filmes ou programas de TV. Yanover disse que todos os aplicativos de entretenimento para dispositivos móveis que existem hoje são ótimos, mas poderiam ser ainda melhores se pudessem explorar a narrativa e a organização da produção de Hollywood. Os roteiristas poderiam dar nomes aos personagens de jogos e compor suas histórias, por exemplo. “O *Angry Birds* era fantástico, mas isso é a ponta do iceberg. É o começo do que realmente vai acontecer”, afirmou Yanover. Em 2012, na tentativa de alavancar as oportunidades de convergência para ganhar dinheiro, a grande investidora em tecnologia Silver Lake Capital adquiriu um terço da WME por uma soma não divulgada. A TPG, por sua vez, adquiriu parte da CAA. “As únicas coisas que os agentes costumavam fazer — na época em que comecei — eram ligadas à TV, aos filmes, aos livros e ao teatro”, comentou Ari Emanuel, CEO da WME, durante uma entrevista em 2012.⁵ “Agora, há uma grande variedade de pontos de distribuição e locais onde os artistas podem começar a criar conteúdo. Os clientes hoje criam jogos e os transformam em livros e filmes. Agora, a agência tem um departamento de novas mídias. Aplicativos estão sendo desenvolvidos. É muito dinâmico.”

Eis um exemplo. O álbum de Lady Gaga, *ArtPop*, não foi inicialmente lançado nem como CD nem para download digital, mas como um aplicativo para dispositivos móveis.⁶ Seu empresário, Troy Carter, tem muito mais em comum com Mark Zuckerberg, o fundador do Facebook, do que com os tradicionais empresários de astros do rock de antigamente. É um dos primeiros a usar as mídias sociais como principal veículo de marketing para seu cliente. Além disso, vem rapidamente ganhando destaque como um dos mais sábios investidores-anjo

de alta tecnologia, com participação inicial em aplicativos como o serviço de música Spotify, o de táxis Uber e o de notícias Summly (que acaba de ser adquirido pelo Yahoo!). “A indústria da música hoje está mais saudável do que nunca, é um momento fantástico para se fazer parte dela”, declarou ao jornal *Guardian*, de Londres, no fim de 2012. Quando foi a última vez que alguém disse isso sobre a indústria da música?

Emanuel afirma que, segundo sua perspectiva e a de seus clientes, todas essas mudanças não só foram boas, como também geraram uma superabundância: assim como as empresas de teledifusão e de TV a cabo estão fazendo ofertas pelo trabalho de seus clientes, o mesmo está fazendo meia dúzia de empresas de tecnologia — algumas com capital suficiente para dar um lance maior do que qualquer companhia de serviços de TV a cabo ou de teledifusão.⁷ De fato, se você somar os balanços de Apple, Google, Amazon, Microsoft, Facebook e Netflix, o resultado será de cerca de 300 bilhões de dólares — o suficiente para adquirir todas as grandes empresas de serviços de TV a cabo e de rede de teledifusão juntas. Emanuel tem criticado a falta de respeito do Vale do Silício pelos direitos autorais, mas afirma que o Google, em especial, está melhorando nesse aspecto. E é difícil ignorar o quanto as empresas de tecnologia estão oferecendo pelos serviços de seus clientes. Emanuel afirma que havia 39 programas de TV com roteiro pronto em 2009. Em 2011, eram 139. No entanto, a qualidade da programação e a procura por talentos e distribuição têm aumentado junto com a oferta. A qualidade da programação televisiva hoje é considerada melhor do que nunca. Emanuel tem fama de ser um dos negociadores mais durões de Hollywood, acusado de nunca elogiar nada, porém, sobre o fluxo de dinheiro do Vale do Silício para Hollywood, comenta: “É fantástico. Adoro esse pessoal.”

* * *

Para Emanuel, chamar a mistura entre Hollywood, Nova York e o Vale do Silício de “dinâmica” pode ser, na verdade, um eufemismo. Em 2008, as palavras *televisão* e *programa de TV* tinham significados bem claros. Hoje, elas se tornaram tão confusas que é difícil usá-las em uma conversa. Você está vendo TV se estiver assistindo a *House of Cards* pelo Netflix só no smartphone ou no tablet? Parece que sim, mas você está assistindo a algo financiado e distribuído por uma empresa de tecnologia com sede em Los Gatos, não em Hollywood. E está assistindo a algo distribuído fora da infraestrutura de cabo e de teledifusão. E a única maneira de assistir a *House of Cards* é tendo uma conexão de internet e uma assinatura do Netflix.

E quanto à diferença entre o conteúdo da internet e o produzido

profissionalmente? Essa distinção também costumava ser clara. Hoje, é fácil encontrar programas de sucesso que começam no YouTube antes de serem contratados por uma grande rede de teledifusão ou de TV a cabo por uma quantia enorme; foi isso o que aconteceu com *Burning Love* e *Web Therapy*. E não é mais tão raro encontrar grandes redes que utilizam o alcance da internet para fazer o inverso. No segundo semestre de 2012, com o objetivo de gerar burburinho e audiência para uma nova série chamada *Go On*, a NBC exibiu parte do piloto no YouTube cerca de seis semanas antes da estreia oficial da série. A Fox fez o mesmo com *Homeland* e *New Girl*.

A indistinção da fronteira entre tecnologia e mídia está até mudando a forma como os programas de TV são produzidos, observou Michael Lynton, à frente da Sony nos Estados Unidos, em uma entrevista de 2013 na conferência All Things D.⁸

Antigamente, era muito difícil criar dramas longos e com finais em aberto. Era preciso amarrar bem o final de todos os episódios — para que a pessoa soubesse o que estava acontecendo, mesmo se nunca tivesse assistido ao programa. Isso acontecia porque era assim que as pessoas costumavam assistir à televisão e por questões de contrato de distribuição internacional [por meio do qual as séries eram vendidas à TV/aos canais de TV a cabo inteiras ou em partes, dependendo do orçamento]. E quando isso acontecia [alguns programas *de fato* testaram essas regras], as pessoas diziam: “Perdi dois ou três episódios. Isso não vale o meu tempo e esforço.”

Mais tarde, surgem o PVR [serviço de gravação de vídeo] e o Netflix, e as pessoas dizem: “Puxa, posso perder alguns episódios e assistir depois”.

Eu, particularmente, acredito que uma das razões pelas quais estamos vendo uma explosão de criatividade — seja *Mad Men*, *Breaking Bad*, *House of Cards*, *Justified* ou *Sons of Anarchy* — é o fato de ser possível criar narrativas longas, de treze episódios, nas quais os personagens podem ser desenvolvidos ao longo de treze horas. Roteiristas melhores são atraídos por esse formato porque dizem: “Nossa, não consigo fazer isso em duas horas de filme”. Diretores melhores são atraídos por esse formato. Por muito tempo, as pessoas perguntaram-se quando toda essa nova tecnologia afetaria o lado criativo das coisas. Esse é o primeiro caso que já vi. Em geral, as pessoas acham isso uma coisa boa.

Tudo isso foi possibilitado ou acelerado pelo crescimento explosivo de

smartphones e tablets nos últimos cinco anos.⁹ O número de televisores em uso no mundo todo, aproximadamente quatro bilhões, ainda é o dobro do número de smartphones e tablets — cerca de dois bilhões. Porém, considerando-se as atuais taxas de crescimento, dentro de três a cinco anos haverá mais smartphones e tablets do que TVs. As vendas de smartphones estão aumentando mais de 25% ao ano, e as de tablets mais do que dobram a cada ano. Enquanto isso, as vendas de TVs no mundo todo estão de fato diminuindo. Em parte por causa da recessão mundial, mas também porque os jovens recém-formados têm cada vez menos interesse em comprar uma televisão.

O investidor Marc Andreessen afirma que os smartphones e tablets não só ampliaram exponencialmente o número de pessoas no mundo que podem consumir mídia, como também ampliaram exponencialmente o número de vezes e locais, a cada dia, em que elas podem consumi-la. “Com o celular, você pode assistir à TV ou a filmes sempre que quiser. O mesmo vale para os tablets. No caso da TV, é preciso estar em casa — sentado — para vê-la.”

Andreessen parece leviano quando fala sobre o assunto. Mas na verdade ele analisa essas questões e acompanha sua evolução há mais de vinte anos, e o faz de uma das melhores posições do mundo — com acesso a fontes e informações disponíveis apenas para algumas poucas e seletas pessoas privilegiadas do Vale do Silício. No momento, ele e seu sócio, Ben Horowitz, são considerados dois dos principais capitalistas de risco da área de tecnologia. Mas muitos esqueceram que Andreessen foi também cocriador do primeiro navegador de internet, o Mosaic, que se tornou a Netscape Communications, em 1994. Ele ajudou a vendê-la para a America Online por 4 bilhões de dólares em 1999 — apesar de ter perdido a guerra de navegadores para a Microsoft. Mais tarde, em 2000, fundou uma das primeiras empresas de computação em nuvem, a Loudcloud. A companhia quase foi à falência quando a bolha da internet estourou. No entanto, ele e Horowitz mudaram o nome da empresa para Opsware, reconstruíram-na e venderam-na para a Hewlett-Packard por 1,6 bilhão de dólares em 2007. Os capitalistas de risco mais conhecidos, em geral, levaram uma década ou mais para chamar a atenção. Andreessen e Horowitz tornaram-se dois dos principais capitalistas de risco em quatro anos.

Andreessen comenta:

Em 1993, estava bem óbvio no que o mundo se transformaria se todos tivessem uma conexão de internet de alta velocidade e uma tela grande, porque nós tínhamos isso na Universidade de Illinois [onde ele se formou]. Mas a única razão pela qual tínhamos essas coisas era porque o governo federal arcava com seus custos, e apenas em quatro universidades. Nossa primeira demonstração do Netscape mostrava como seria possível assistir a *Melrose Place* [o seriado de maior

sucesso na época] no navegador.

Eu realmente acredito que o celular seja a coisa mais importante que nossa indústria já produziu. Basicamente, a indústria nasceu por volta de 1950, no fim da Segunda Guerra Mundial [quando William Shockley inventou o transistor]. E esses sessenta anos foram, basicamente, um prólogo para enfim sermos capazes de colocar um computador na mão de todo mundo. Como indústria, nunca tivemos a capacidade de oferecer um computador a cinco bilhões de pessoas [o número atual de pessoas com celulares], mas é exatamente isso o que está acontecendo neste momento.

Nada ilustra melhor o poder da revolução dos aparelhos móveis do que seu impacto sobre a indústria da televisão nos Estados Unidos. Em 2008, a ideia de que alguém pudesse abrir mão da TV a cabo parecia absurda. Os consumidores se irritavam com o aumento das mensalidades, mas ainda não havia muito a que assistir na internet. Agora, não passa um mês sem que um empresário ou executivo do ramo televisivo seja entrevistado sobre a viabilidade a longo prazo de pedir que os consumidores paguem mais de 100 dólares por mês para obter programação a cabo. Essas não são conversas teóricas. As ameaças à estabilidade financeira da TV a cabo — e, conseqüentemente, da TV aberta — são reais e parecem fortalecer-se a cada dia.

As soluções para os problemas da TV a cabo são complexas, já as origens da questão são simples: a indústria tornou-se vítima de seu próprio sucesso. A programação de rede começou efetivamente na década de 1950, mas foi só nas décadas de 1980 e 1990 — quando quase todos podiam ter TV a cabo nos Estados Unidos — que a indústria de televisão de fato deslançou. Apesar de toda a atenção gerada pela TV aberta, esta era uma tecnologia inferior à da TV a cabo. Os consumidores em geral eram limitados a menos de meia dúzia de canais, e muitos americanos viviam em regiões onde a recepção era tão ruim que eles tinham sorte de conseguir assistir a um canal. A aposta da indústria de TV a cabo era poder oferecer, através do envio de sinais televisivos por cabo, muito mais canais, recepção impecável e uma série ilimitada de programação. Os executivos da indústria de TV a cabo acreditavam que a diferença na qualidade era tão gritante que os consumidores estariam até dispostos a *pagar* por tal serviço. Nesse meio-tempo, o cenário da mídia se transformaria. As pessoas passariam a comprar mais TVs. Passariam a assistir a mais TV. E novos programas seriam criados.

De modo geral, o que as companhias de serviços a cabo previram se tornou realidade, permitindo que empresas familiares, como a Comcast, se tornassem uma das maiores corporações do mundo, e que canais como ESPN, Fox e HBO cobrassem bilhões de dólares por ano por seu conteúdo. Por isso, há mais ou

menos uma década, a indústria começou a fisgar os consumidores com o “combo”, uma combinação de serviços de TV, internet de banda larga e telefonia. Isso também foi visionário. Permitiu que as empresas de TV a cabo competissem com as de telefonia por novos clientes. E ajudou a indústria não só a conquistar mais assinantes, como também os fez pagar mais pelo serviço.

No entanto, a banda larga a cabo hoje é tão rápida que possibilitou que fornecedores de conteúdo concorrentes fossem além dela. A indústria de TV a cabo alicerçou-se no pressuposto de que os consumidores teoricamente podiam escolher entre pagar pelos serviços de TV ou obtê-los de graça. Na prática, porém, não havia escolha. Assistir a vídeos da internet no tablet, no smartphone, ou até mesmo na televisão através de um console de videogame ou outro aparelho eletrônico, como o Apple TV ou aqueles feitos pela Roku, é uma alternativa real. E ela se torna mais atraente a cada dia. É difícil não perceber a ironia. Certamente, cada vez mais o conteúdo que consumimos em casa está disponível num aparelho móvel. Mas esses dispositivos são conectados a redes sem fio que em geral estão conectadas a bandas largas a cabo. A indústria de serviços a cabo está sendo obrigada a repensar seus negócios por causa do Netflix, do YouTube, do iTunes da Apple, dos filmes e músicas da Amazon e do Facebook. Entretanto, foi sua largura de banda que possibilitou a existência de todos eles.

A diferença entre o que está disponível para se assistir na internet e o que pode ser visto na TV a cabo continua muito grande. Mas, embora tal abismo esteja diminuindo, a diferença entre o preço de uma assinatura mensal de TV a cabo (normalmente superior a 100 dólares por família) e o preço de, digamos, uma assinatura do Netflix (menos de 10 dólares) não segue o mesmo caminho. A geração do *baby boom* poderá falar sobre a importância de assistir à TV com a família. A geração Y acredita que isso seja apenas uma racionalização por eles não terem tido o que todo mundo de fato deseja: TV sem horários fixos de programação. O chamado *cord cutting*, em que as famílias cancelam as assinaturas de TV a cabo e só contratam a banda larga, vem crescendo a passos largos. As assinaturas de TV a cabo não estão mais crescendo e as *novas* famílias — comandadas por adultos recém-formados na faculdade — estão assinando TV a cabo cada vez menos. Esse grupo até ganhou um apelido da indústria: *cable nevers*.

* * *

Tudo isso está forçando as relações entre as empresas de TV a cabo e os fornecedores de conteúdo a chegar a um ponto de ruptura.¹⁰ Por um lado, as empresas de TV a cabo ainda são as maiores compradoras de conteúdo, e os

criadores de conteúdo têm a preocupação de não fazer nada de errado para não estragar isso. Em torno de 4,50 dólares de cada fatura da TV a cabo vai só para a ESPN por sua programação esportiva. Isso dá aproximadamente 3 bilhões de dólares ao ano de todos os assinantes de TV a cabo. É o que permitiu que a ESPN concordasse em pagar 15,2 bilhões à National Football League [Liga Nacional de Futebol Americano; NFL, na sigla em inglês] até 2021 pelo *Monday Night Football*. Não são apenas os esportes que se baseiam nas taxas pagas pelos assinantes. A produção de cada episódio de *Game of Thrones* na HBO supostamente custa 6 milhões de dólares.

Por outro lado, as redes de mídia da internet estão provando que os recursos não *precisam* mais vir dos assinantes de TV a cabo. O Netflix não criou *House of Cards*.¹¹ O estúdio independente Media Rights Capital recebeu ofertas de várias redes, incluindo HBO, Showtime e AMC (na qual os americanos assistem a *Mad Men*). O Netflix fez a melhor oferta. O Google não está pagando milhões a diretores, como o criador de *CSI*, Anthony Zuiker, para fazerem programação no YouTube por caridade. A empresa acredita que a audiência do YouTube é tão grande que um bom programa irá se pagar com receita dos anúncios. Salar Kamangar, o CEO do YouTube, afirmou em uma entrevista na conferência All Things D de 2012 que, na experiência tradicional do YouTube, “você tem que escolher o que gosta e o que quer assistir a cada três minutos”.¹² O novo conteúdo será mais interativo e mais focado em nichos específicos. “Acreditamos que isso aumentará a quantidade de minutos assistidos e que vai melhorar a experiência”, afirmou.

Uma das piores batalhas no momento envolve o direito de existir de uma empresa chamada Aereo. Em 2012, ela começou a oferecer aos consumidores da região metropolitana de Nova York a possibilidade de assistir aos canais locais de transmissão ao vivo através de qualquer dispositivo pelo valor de 8 a 12 dólares por mês. A Aereo não paga nada às redes de televisão nem de TV a cabo pelas transmissões, mas permite que os assinantes assistam ao vivo ou gravem automaticamente no celular ou no tablet o conteúdo da TV local, em qualquer lugar onde haja conexão à internet com ou sem fio. Quando a Aereo foi lançada, as redes em geral permitiam que as pessoas assistissem à transmissão do dia anterior dessa maneira, mas não à do mesmo dia. Porém, em meados de 2013, parecia que essa postura estava mudando rapidamente. A ABC afirmou que começaria a oferecer transmissão ao vivo de sua programação em algumas cidades atendidas pela Aereo, como Nova York, embora nem toda a programação estivesse disponível e os usuários só pudessem obtê-la se tivessem assinatura de TV a cabo. No momento em que você estiver lendo isto, todas as outras redes poderão já ter feito o mesmo.

O que a Aereo está fazendo parece ilegal. As empresas de TV a cabo pagam

às redes de televisão centenas de milhões de dólares em taxas todos os anos para transmitir seus sinais via cabo. A Aereo não lhes paga nem um centavo. Mas, por ora, os juízes deliberaram que, graças a uma brecha nas leis de direitos autorais, a Aereo é legal. A indústria de serviços de TV a cabo e as redes de televisão processaram a Aereo assim que ela começou a operar, em 2012, entrando com uma medida cautelar para fechá-la. Mas perderam. Quando a pessoa assina a Aereo, a empresa atribui à sua casa uma antena específica da sua torre de servidores. Contanto que cada casa esteja recebendo o sinal de transmissão de uma antena individual baseada na área local, a recepção é legal. A lei não exige que a antena esteja na casa da pessoa.

Isso, naturalmente, é aterrorizante para as empresas de serviços de TV a cabo e para as redes de televisão, que planejam investir cada dólar disponível para continuar a batalha. As taxas de retransmissão constituem uma enorme fonte de renda para as redes de televisão. No entanto, as assinaturas da Aereo, assim como as do Netflix e do Hulu, de cerca de 20 dólares por mês, começam a se tornar uma alternativa atraente aos 100 dólares pagos pelos serviços de TV a cabo. No entanto, uma das coisas que impedem os consumidores de se libertar dessa relação é a ausência de TV ao vivo — especialmente os programas locais de esportes das emissoras locais.

O conflito será acirrado porque a Aereo não é uma start-up despreparada com capitalistas de risco que se assustam com facilidade.¹³ Barry Diller, que construiu sua carreira em Hollywood nos canais ABC, Paramount e Fox, financia a empresa. Ele conhece boa parte dos executivos que comandam as redes e já trabalhou com eles. Porém, desde o início de sua carreira, ele está muito mais interessado em romper com o *status quo* do que em garantir que as pessoas gostem dele. “Sabia que haveria polêmica, mas não via mal nenhum nisso porque sentia que as leis existentes eram muito mais favoráveis ao que a Aereo fazia, e foi isso o que me intrigou”, contou Diller a David Carr, do *New York Times*, em março de 2013. Essas observações provocaram a seguinte resposta áspera de Les Moonves, à frente da CBS: “Está claro que toda a premissa da Aereo é ganhar dinheiro à custa das centenas de milhões de dólares que investimos em programação. Pagamos 1 bilhão de dólares por ano à NFL. Neste momento, temos vários correspondentes em Roma. Acreditamos que seja obviamente ilegal usar o nosso sinal e os sinais das outras redes e revendê-los sem pagar por isso. Isso está errado em diversos níveis.”

O futuro da HBO também representará bem a forma como a revolução dos dispositivos móveis evoluirá. Nos últimos anos, a empresa vem assimilando a mudança tecnológica com o aplicativo altamente popular HBO GO enquanto professa sua lealdade às empresas de TV a cabo que ainda são as intermediárias para sua programação de alta qualidade. Trata-se de uma postura compreensível, uma espécie de meio-termo. Em virtude de toda a sua

popularidade crescente como marca, a HBO nunca precisou vender ou gerenciar o seu relacionamento com os clientes. Bastava gerenciar o relacionamento com as empresas de serviços a cabo, e elas cuidariam de tudo. Isso proporcionou à HBO todos os recursos necessários para comprar e produzir os programas de alta qualidade pelos quais é reconhecida.

O problema da HBO é que está cada vez mais difícil saber por quanto tempo ficar em cima do muro vai funcionar. O Netflix, com o sucesso de *House of Cards* e de sua programação original, provou que não é mais necessário ter uma rede de TV a cabo para oferecer programação de alta qualidade aos consumidores. A HBO conhece bem o modelo do Netflix. Ele é semelhante ao que a própria HBO utilizou para se tornar o principal canal de entretenimento a cabo no mundo: apostar em filmes para criar uma base de assinantes, em seguida usar essa base para produzir conteúdo próprio. A diferença é que basta ter uma conexão de internet e pagar 8 dólares por mês para obter a programação do Netflix, enquanto é necessário ter uma assinatura de TV a cabo de alto nível e pagar mais de 100 dólares por mês para ter a HBO.

A HBO está ciente disso e, em uma entrevista de fevereiro de 2013, seu presidente, Eric Kessler, contou que havia firmado uma parceria com a Tivili — uma start-up de três anos de existência, liderada por dois estudantes de Harvard — para levar o HBO GO a alguns *campi* universitários.¹⁴ Os estudantes não precisarão do número de assinatura dos pais para se cadastrar. Poderão fazê-lo de graça, pelo login do Facebook. Kessler disse que a HBO não quer jamais ser associada a um público composto apenas de adultos de meia-idade — como aconteceu com o Oldsmobile — e afirmou ter presumido que muitos universitários hoje obteriam a maior parte da programação da HBO através do HBO GO. Mas também revelou que acreditava que eles ainda fossem obter essa programação por meio da assinatura de TV a cabo por um bom tempo.

Essa questão, entretanto, é claramente um objetivo um tanto vago dentro da HBO. Apenas seis semanas mais tarde, na estreia de *Game of Thrones*, em São Francisco — a oitenta quilômetros da sede do Netflix, em Los Gatos —, parecia que a HBO tinha tomado a direção oposta. Seu CEO, Richard Plepler, afirmou que a empresa considerava seriamente permitir que quem não tivesse assinatura de TV a cabo assistisse à sua programação. Os clientes poderiam pagar 50 dólares por mês pela internet de banda larga e 10 ou 15 dólares adicionais para que a HBO viesse no pacote de serviços, dando um total de 60 ou 65 dólares por mês, explicou Plepler. “Teríamos que fazer os cálculos”, acrescentou.

Além disso, aos impasses hostis entre a indústria do entretenimento e o Vale do Silício na época do Napster, em 2000, também não foram totalmente superados. No começo de 2012, a indústria do entretenimento achou que poderia usar seu lobby em Washington para aprovar na surdina dois projetos de lei no Congresso que lhes teriam dado novos poderes para controlar o conteúdo dos sites

que violassem seus direitos autorais. Os projetos, contudo, foram interpretados como motivados não só pelo desejo de acabar com as atividades ilegais, mas também por um abominável jogo de poder de Hollywood. Grandes empresas de tecnologia, como o Google, cobriram os nomes de seus sites com tarjas pretas em protesto contra o Sopa [Stop Online Piracy Act, Lei de Combate à Pirataria On-Line] e o Pipa [Protect IP Act, Lei de Proteção à Propriedade Intelectual]. Outros, como a Wikipédia e o Reddit, saíram do ar. E os projetos foram logo derrubados.

Mas o que aconteceu após o fiasco do Sopa/Pipa foi tão interessante quanto o evento em si. Em vez de endurecer sua postura, como haviam feito no passado, os executivos de Hollywood e do Vale do Silício descobriram uma maneira de avançar. Executivos de Hollywood, como Chase Carey, diretor de operações da News Corp., arrependeram-se, admitindo abertamente que a indústria havia exagerado. Em contrapartida, empresas como o Google concordaram em buscar novas formas de sinalizar conteúdo pirateado. Ari Emanuel, que criticara publicamente a indústria de alta tecnologia — sobretudo o Google — a respeito dessa questão em meados de 2012, ao final do ano comentava os avanços realizados. Ele afirmou que o Google lhe mostrara que estava movendo sites suspeitos de pirataria para o fim da lista de resultados de busca — tirar um site da lista dos dez primeiros resultados significa quase o mesmo que fazê-lo desaparecer. “Sendo assim, o Vale do Silício e Hollywood *estão* fazendo um bom trabalho com relação ao conteúdo e à distribuição em novas mídias”, completou.

“Ainda não é fácil”, declarou Michael Yanover. “As diferenças, porém, têm sido superadas mais do que nunca. Acredito que tenhamos feito um progresso tremendo desde que comecei nessa área. Existe um respeito mútuo. As pessoas de Hollywood tiveram que adotar a tecnologia por uma questão de sobrevivência. E acho que as pessoas do Vale do Silício enfim conseguiram respeitar e compreender Hollywood um pouco mais. Graças ao Netflix, ao Hulu, ao YouTube e a outros, elas respeitam o conteúdo e não o tratam da maneira fungível como o tratavam antigamente. Portanto, acho que ainda vai surgir, mais do que nunca, muita coisa dessa união que enfim está ocorrendo.”

Andressen concorda: “Em todos os anos das últimas duas décadas, todo ano os CEOs das empresas de mídia me diziam: ‘Um dia, vocês do Vale do Silício descobrirão que precisam de nós e começarão a nos pagar.’ Isso não foi verdade nos últimos dezanove anos, mas, literalmente, acabou de se tornar realidade. Por isso, acredito que seja uma grande mudança e que essas indústrias ainda irão se cruzar muito mais nos próximos anos do que fazem hoje.”

Todos concordam que o grande problema da transição continua sendo encontrar uma maneira de conseguir a maior remuneração possível pelo conteúdo. Isso ainda deixa todos em Hollywood extremamente nervosos. Hollywood existe não só porque produz os filmes e programas de televisão a que

as pessoas desejam assistir, mas também porque seus executivos descobriram como dividir o mundo em submercados, permitindo-lhes controlar a oferta de conteúdo e vendê-lo continuamente a preços altos. Sem essas janelas, todos temem que a receita gerada pelo conteúdo não seja alta o suficiente para compensar os custos de produzi-lo. O que é diferente agora, entretanto, é que as empresas do Vale do Silício também estão pagando as contas — e provando que, graças a suas invenções, há, de fato, novas formas de financiar, produzir e distribuir conteúdo. Este não é o tipo de desafio que Hollywood possa ignorar ou eliminar com ações judiciais, como fazia antes.

* * *

Em meados de maio de 2013, ao fim de uma maratona de discursos de abertura em sua conferência para desenvolvedores de software, o Google ofereceu uma surpresa aos ouvintes exaustos.¹⁵ Depois de três horas de apresentações, Larry Page, o CEO da empresa avesso a publicidade, subiu ao palco para tecer observações e responder às perguntas da plateia.

Page não é um CEO “astro do rock” como eram Steve Jobs e Bill Gates, ou como ainda são Mark Zuckerberg, do Facebook, e Larry Ellison, do Oracle. Na verdade, a aparição de Page foi notável justamente pelo motivo contrário: poucos conseguiam lembrar quando fora a última vez que o haviam visto no palco. Ele é CEO do Google desde 2011 e um de seus cofundadores. Contudo, durante todo esse período de quinze anos — o Google foi fundado em 1998 —, ele se esforçou para evitar os holofotes. Raramente dá entrevistas ou faz discursos, ao contrário do ex-CEO da empresa Eric Schmidt. Muitos acreditam que Schmidt *ainda* seja CEO do Google por isso. Page evitou ser o centro das atenções principalmente durante o ano de 2012 porque, conforme revelado na véspera, estava com uma doença que deixou suas cordas vocais parcialmente paralisadas.

Seu efeito foi mágico. Page costuma ser discreto e formal em público. Mas a falta de energia em sua voz o fez parecer mais humano, e suas observações mais íntimas. As seis mil pessoas na plateia e cerca de um milhão de espectadores que acompanhavam a transmissão ao vivo ficaram extasiados ao vê-lo expor a visão de mundo na qual a tecnologia resolveria muitos dos seus maiores problemas — do transporte à educação, passando pela fome mundial. Ele também fez algo que raramente faz: falou sobre si mesmo. Contou aos ouvintes como tinha sorte de seu pai ter sido um geek como ele. “Ele chegou a atravessar o país com a nossa família, de carro, para nos levar a uma conferência sobre robótica”, lembrou. Na época, porém, Larry ainda não tinha idade para entrar na conferência e teria que ir embora. No entanto, seu pai estava determinado: “Ele acreditava que era

tão importante que o filho mais novo fosse à conferência que essa foi uma das poucas vezes que o vi discutir com alguém.” Seu pai, que morreu há uma década, convenceu os organizadores da conferência a abrirem uma exceção.

Você pega o celular e o segura, é quase tão grande quanto uma TV ou uma tela. E também tem a mesma resolução. Portanto, se você for míope, um smartphone e um monitor grande são quase a mesma coisa hoje. O que é incrível. Totalmente incrível... Não vimos esse grau de mudança em computação durante um bom tempo — provavelmente não desde o nascimento do computador. Quando penso nisso, acho que estamos todos aqui porque compartilhamos um profundo otimismo em relação ao potencial da tecnologia de melhorar a vida das pessoas e também o mundo, como parte disso.

Ele continuou o discurso por mais dez minutos, respondendo a perguntas da plateia por outros dez. Nesse curto período, alternava entre ser otimista e visionário, arrogante e hipócrita. Sobre as disputas do Google contra a Apple e outros concorrentes, afirmou:

Sabe, em cada história que leio sobre o Google, somos sempre nós contra alguma outra empresa, ou outra coisa idiota. E não acho isso muito interessante. Deveríamos estar criando coisas maravilhosas que não existem, certo? Ninguém progride sendo negativo. E as coisas mais importantes não envolvem o lucro de um e o prejuízo de outro. Há muitas oportunidades por aí. E podemos utilizar a tecnologia para produzir coisas realmente novas e importantes para melhorar a vida das pessoas.

Foi mais do que um rito de passagem para Page. Só executivos no topo de empresas bem-sucedidas no mercado fazem discursos como esse. E Page, ao que parecia, queria que o mundo soubesse que era assim que ele se sentia. Os cínicos poderiam ter classificado tal discurso como “o que é bom para o mundo é bom para o Google” de Page — em referência à observação feita na década de 1950 por Charles Wilson, presidente da GM, sobre a montadora. Afinal, é difícil imaginar Page, ou qualquer um no Google, tachando essa batalha com a Apple de “desinteressante” em 2011, quando o iPad controlava todo o mercado de tablets, ou em 2007, quando o Google estava lutando para fazer o Android deslançar — ou quando a Apple e Jobs passaram a acusar o Google e os fabricantes do Android de copiarem injustamente seu trabalho. Page sabe que a disputa de cinco anos do Google com a Apple não foi uma distração para

nenhuma das empresas. Ela as tornou melhores. A Apple talvez não tivesse uma loja de aplicativos se o Google não a houvesse planejado primeiro. Os telefones e o software Android talvez ainda parecessem ter sido desenvolvidos para engenheiros, não para os consumidores, se o Google não tivesse sido forçado a concorrer com a Apple. A lista é enorme.

Mas o *momentum* na guerra de plataformas móveis do Google contra a Apple definitivamente favoreceu o Google em meados de 2013. Este parecia tão dominante nessa batalha quanto a Apple parecera em 2011 e nos três anos seguintes ao anúncio do iPhone. A participação do Android nos mercados de celulares e dos tablets continuava a aumentar, chegando a 75% no caso dos smartphones e a 50% no dos tablets.¹⁶ Além disso, a concorrência baixara os preços que a Apple poderia cobrar por alguns aparelhos, e isso reduzia suas margens de lucro, antes inatacáveis. O preço da ação da Apple, que dobrara para mais de 700 dólares por ação no ano seguinte à morte de Jobs, em 2011, deflacionou quase na mesma velocidade em 2013. Nesse ano, a Apple já não era a empresa mais valiosa do mercado de ações. Já o preço das ações do Google estava mais alto do que nunca.

Mas o fato de a Apple perder sua posição como a empresa mais valiosa era, obviamente, apenas uma mudança simbólica. Já as dezenas de investidores furiosos após a queda brusca dos preços das ações da empresa não eram nada simbólicos. Por quatro anos, as ações dela estiveram entre as que apresentaram os melhores resultados de todos os tempos, aumentando quase dez vezes em relação ao valor inicial de 80 dólares, em 2008. No entanto, os investidores que adquiriram ações da Apple no segundo semestre de 2012 — acreditando, como muitos outros, que se chegaria a 1.000 dólares por ação — viram seus investimentos perderem 40% do valor enquanto o restante do mercado de ações subia cerca de 15%. Jobs nunca discutiu o valor das ações da Apple com os investidores. Raramente se encontrava com eles. No entanto, no começo de 2013, os acionistas se recusaram a ser ignorados, forçando Tim Cook, o CEO, a prometer mais de 100 bilhões em dividendos e recompra de ações.

De fato, quando Page fez suas observações, a lacuna de inovação entre a Apple e o Google com relação ao domínio da internet móvel parecia gritante. No segundo semestre de 2012, a Apple havia lançado o iPhone 5, o telefone mais vendido até hoje, e o iPad Mini, que também foi um sucesso, apesar das margens de lucro menores. Contudo, haviam se passado mais de três anos desde o lançamento do último produto revolucionário — o iPad. E a TV/dispositivo que Jobs mencionara na biografia escrita por Walter Isaacson, e à qual Cook também aludiu, estava longe de existir.

Nesse meio-tempo, o Google havia lançado uma enorme quantidade de softwares aperfeiçoados e novos com amplitude e profundidade impressionantes. A empresa anunciou o Google Now, um aplicativo móvel que astutamente prevê

e exibe informações de que os usuários possam precisar na hora, tais como reservas de passagens aéreas e de restaurante, e o tempo estimado de deslocamento de um lugar para outro. Também lançou um serviço de *streaming* de música para concorrer com o Spotify, levando muitas pessoas a se perguntarem como o Google derrotara a Apple — a inventora do iTunes — nesse mercado. Exibiu um recurso notável de edição automática de fotos para o Google Plus. Usando a potência dos milhões de servidores do Google, o software passa por toda a sua biblioteca de fotos, selecionando e editando automaticamente as melhores. E apresentou melhorias na busca por voz do Google que enfim a tornariam útil para tarefas cotidianas — como nos computadores ativados por voz de *Star Trek* e outros filmes de ficção científica. Quando o recurso for lançado, segundo o Google, será possível perguntar qualquer coisa ao laptop, smartphone ou tablet — e ele responderá com precisão. As melhorias fizeram com que a Siri, a tecnologia de comando de voz do iPhone, parecesse estranha. Em agosto de 2013, a empresa anunciou seu primeiro smartphone Motorola.

Até os produtos que o Google não tinha intenção imediata de vender geravam enorme burburinho. A empresa demonstrou que seu software para carros que dispensa motorista de fato funciona. Mostrou que o Google Glass — um par de óculos com computador acoplado — poderá fundir o homem e sua máquina de verdade.

É tentador prever que seja apenas uma questão de tempo até a Apple voltar aos holofotes com um novo aparelho inovador. Com certeza é assim que a concorrência entre as duas empresas tem sido até agora. O que ainda não se sabe é se a Apple conseguirá fazer isso sem Jobs no comando. A empresa certamente incentivou os investidores a sentirem que tal pergunta já fora respondida quando suas ações e lucros dispararam após a morte de Jobs. Porém, um ano depois, no segundo semestre de 2012, a ausência de Jobs estava na verdade tornando-se mais evidente a cada dia.

Tomemos como exemplo os comerciais da Apple. Eles não se destacam mais. Jobs havia revisado pessoalmente todos os comerciais da empresa, e eles sempre eram emblemáticos. No entanto, os anúncios televisivos veiculados durante os Jogos Olímpicos de 2012, em Londres — aqueles com o funcionário do Genius Bar, o espaço dentro das lojas da Apple dedicado a solucionar os problemas dos clientes —, eram tão ruins que geraram manchetes. Na verdade, os melhores anúncios de 2012 e 2013 foram produzidos pela Samsung, a maior fabricante de telefones com a plataforma Android, do Google. Depois que a Apple anunciou o iPhone 5, a Samsung lançou um bombardeio de anúncios televisivos que representavam de forma divertida os usuários do iPhone como elitistas equivocados, esperando na fila para adquirir um celular inferior ao Galaxy S III em todos os sentidos.

A Apple também foi criticada pela maneira como fabricava seus celulares.¹⁷ O *New York Times*, numa série de longos artigos sobre a “*iEconomy*” [economia da Apple], apresentou provas de que ela estava fabricando o iPhone e o iPad em oficinas asiáticas que impunham aos funcionários condições análogas à escravidão, forçando o CEO, Tim Cook, a reconhecer que a empresa poderia tomar atitudes para garantir que seus fornecedores oferecessem locais de trabalho mais seguros. Um ano depois, ele pediu desculpas aos consumidores chineses porque a Apple não dera pronta resposta aos problemas relacionados ao serviço ao cliente e ao suporte técnico.

Entretanto, talvez o exemplo mais notável da ausência de Jobs tenha sido o desastre de relações públicas envolvendo o novo aplicativo de localização da Apple.¹⁸ A empresa fizera grande alarde sobre ele, afirmando que o Google tinha parado de investir em mapas e que estava usando seu controle sobre a tecnologia a seu favor nas negociações. Porém, quando a Apple anunciou a solução que desenvolvera com o iPhone 5, o aplicativo estava cheio de *bugs*. Durante quase um mês, as salas de bate-papo e as redes sociais fervilharam com exemplos de erros grosseiros — o Monumento de Washington no lugar errado, a ponte do Brooklyn derretendo, orientações que levavam os motoristas a destinos errados. Isso tornou o aplicativo inútil e levou Cook a se desculpar com os clientes e demitir muitos dos responsáveis, entre eles o diretor de software do iPhone, Scott Forstall. Acima de tudo, fez muitos se perguntarem se Jobs teria aprovado tamanha mancada.

O fiasco dos mapas não só prejudicou a imagem da Apple, como também conferiu ao Google um ar de heroísmo. Este rapidamente reescreveu seu próprio aplicativo de localização, introduzindo diversas melhorias. Por isso, quando a empresa o atualizou, três meses depois, as manchetes do mundo todo destacaram sua superioridade em relação ao aplicativo da Apple. Dez milhões de usuários baixaram o Google Maps em 48 horas.

Tim Cook tem consciência de todos os desafios que enfrenta e afirma ter as respostas para eles.¹⁹ “Ainda somos a empresa que vai fazer isso [mudar o jogo]. Temos planos incríveis nos quais estamos trabalhando há um tempo. Essa cultura e muitas pessoas ainda estão aqui. Temos vários outros visionários entre nós”, insistiu, durante uma entrevista num palco no fim de maio de 2013. Acreditava-se que a Apple estivesse produzindo uma reforma completa na aparência do software do iPhone e do iPad. E Cook continuou falando, de modo geral, sobre o interesse da Apple em melhorar a experiência de assistir à TV.

As observações de Cook porém, não passaram disso. Em vez de usar o palco — como Larry Page, do Google, fizera — para expor uma visão ampla do futuro, parecia que o objetivo geral de Cook era dizer o mínimo possível de temas substanciais. Uma frase que pronunciou muitas vezes foi: “Não quero entrar em

detalhes sobre isso.” Tal postura é típica de vários CEOs nessas situações. O problema de Cook é que ele não está sendo comparado à maioria dos CEOs. Está sendo comparado a Larry Page, cofundador do Google, e, obviamente, ao seu antecessor, Steve Jobs.

Jobs era um mestre em momentos assim.²⁰ Em 2010, ao lhe perguntarem por que o iPad era importante, respondeu: “Quando éramos um país agrário, todos os veículos eram caminhões porque era disso que precisávamos nas fazendas. Conforme os veículos começaram a ser usados nos centros urbanos, os carros ficaram mais populares. Inovações como o câmbio automático, o sistema de direção e coisas para as quais não ligávamos em caminhões começaram a se tornar primordiais nos carros... Os PCs serão como os caminhões. Continuarão existindo e tendo muito valor, mas serão usados por uma em cada X pessoas.” Jobs era igualmente reticente sobre produtos futuros, mas sua visão era tão clara e convincente que isso parecia não ter importância.

Comparar qualquer um a Steve Jobs é injusto. E, durante seus dois anos como CEO da Apple, Tim Cook tem se esforçado para ressaltar que o próprio Jobs deixou claro que não queria que ele administrasse a Apple da maneira como achava que Jobs queria, mas sim como ele acreditava que deveria. Foi bom Jobs ter tirado o peso das costas de Cook dessa forma. O que não se sabe é o quão significativo foi esse gesto. Jobs já se foi, e os clientes, fornecedores, investidores, funcionários e fãs *querem* que Cook seja como ele — mesmo que não o admitam. Não o deixarão em paz com relação a isso até Cook mostrar ao mundo seu próprio novo produto revolucionário. Durante o período de perguntas e respostas da plateia, Dan Benton, conhecido investidor de fundos de *hedge* de tecnologia, expôs claramente suas preocupações: “Por que você não nos apresenta uma visão do futuro?”, perguntou, sugerindo que o Google tornara-se melhor em prever o que viria por aí. A resposta de Cook foi: “Nós acreditamos no elemento surpresa.” Talvez, quando você ler este livro, esse elemento surpresa, vindo da Apple, seja considerado, mais uma vez, algo bom.

Uma observação sobre meu relato

Dependendo da conta que se faça, este livro é resultado de dois, sete ou dezesseis anos de trabalho. Escrevo sobre tecnologia e mídia desde 1997, primeiro para a *U.S. News & World Report* e para a *Fortune*, e, desde 2006, para a *Wired*. Escrevo sobre a revolução móvel desde o anúncio do iPhone, em 2007. Desde 2011, trabalho em tempo integral escrevendo e fazendo as pesquisas para este projeto. Com reportagens anteriores que já tinha feito, o livro é produto de mais de cem entrevistas. Acrescente-se a isso a leitura de milhares de páginas de livros, artigos de revistas e jornais, transcrições de julgamentos e documentos, além do comparecimento a dezenas de apresentações públicas da Apple e do Google, a conferências do setor e ao julgamento envolvendo patentes Apple *versus* Samsung, em 2012. Nas ocasiões em que foi impossível assistir pessoalmente a apresentações e conferências, baseei-me em *feeds* de vídeos oficiais, cujos dados foram cruzados com vídeos não oficiais e outras reportagens. Tomei como base as transcrições dos julgamentos tanto no caso Apple *versus* Samsung Electronics quanto no Oracle America *versus* Google — ambos em 2012 — mesmo para os dias em que estive presente. Quando me baseei em livros, transcrições e vídeos, dei seu crédito nas notas. No caso de informações extraídas de entrevistas, não.

Para a história sobre a lei de patentes — cerca de um terço do Capítulo 8 —, recorri às habilidades de pesquisa e redação de Erin Biba, com quem trabalhei quando ela era correspondente na *Wired* (hoje ela assina uma coluna na *Popular Science*). Para a verificação das informações, também contei com a ajuda de Bryan Lufkin, Katie M. Palmer, Elise Craig e Jason Kehe. Descobri Bryan por meio dos meus contatos na *Wired*. Ele encontrou Katie, Elise e Jason. No entanto, assumo total responsabilidade por todos os erros e omissões que possam ter sido cometidos.

Escrever sobre qualquer empresa é difícil. Elas, como todos nós, querem que o mundo só conheça seus triunfos, não suas preocupações, conflitos e fracassos. Portanto, é trabalho do jornalista ir além da superfície e descobrir o que realmente acontece nos bastidores. Escrever sobre a Apple é mais difícil ainda. Mais do que qualquer outra empresa, ela faz o possível e o impossível para impor obstáculos a qualquer pessoa de fora. Nos lançamentos de produtos, ela coopera ocasionalmente apenas com uma meia dúzia de jornalistas. Cooperou também com meu amigo Steven Levy para um livro sobre o iPod lançado em 2006 nos Estados Unidos. E o próprio Jobs solicitou que Walter Isaacson escrevesse sua aclamada biografia, publicada nos Estados Unidos no fim de 2011. Todos os

outros livros lançados nos últimos vinte anos que envolvem Jobs ou a Apple foram escritos sem sua cooperação ou a da empresa, incluindo este. Informei a Apple sobre este projeto desde o começo e os mantive informados até a conclusão dos originais. Entretanto, eles não disponibilizaram ninguém da empresa para uma entrevista. O Google cooperou um pouco — não colocou Larry Page e Sergey Brin à disposição para entrevistas, mas disponibilizou muitos outros executivos ao longo dos anos para este projeto e/ou outras matérias por mim escritas, incluindo seu ex-CEO Eric Schmidt e Andy Rubin, do Android.

De todo modo, as fontes mais importantes para este livro não foram entrevistas sancionadas oficialmente. Foram os inúmeros executivos e engenheiros que colocaram a mão na massa nesses projetos, mas seguiram adiante e foram trabalhar em outras coisas. Todos eles se orgulharam do trabalho que fizeram e conversaram comigo durante horas, garantindo que eu relatasse com precisão o que aconteceu — muitos o fizeram oficialmente. Embora Steve Jobs e executivos do Google, como Eric Schmidt, Larry Page, Sergey Brin e Andy Rubin, recebam todo o crédito pelo desenvolvimento do iPhone, do iPad e de tudo mais que tenha resultado do projeto Android, do Google, essas pessoas são os heróis invisíveis do Vale do Silício. Eles se sentiram, como eu, parte da história. Não queriam que seu trabalho fosse esquecido. E senti que suas histórias mereciam ser contadas.

Introdução

1. Demonstrações financeiras e apresentações da Apple.
2. Philip Elmer-DeWitt, “Chart of the Day: Apple as the World’s No. 1 PC Maker”, *CNN Money*, 7/2/2013; demonstrações financeiras da Apple; Andrea Chang, “Global TV Shipments Fall in 2012, Recovery Not Expected Until 2015”, *Los Angeles Times*, 2/4/2013; John Sousanis, “World Vehicle Sales Surpass 80 Million in 2012”, *Wards-Auto*, 1/2/2013.
3. Killian Bell, “Android Powers Almost 60% of All Mobile Devices Sold, iOS Just 19.3%”, *CultofAndroid.com*, 10/5/2013; Jon Fingas, “Apple Counts 400 Million iOS Devices Sold as of June”, *Engadget.com*, 12/9/2012.
4. Philip Elmer-DeWitt, “Chart of the Day: Apple iPhone vs. Samsung Galaxy Sales”, *CNN Money*, 16/3/2013.
5. Shira Ovide, “Apple Boots Google for Microsoft in Siri”, *blog Digits, Wall Street Journal*, 10/6/2013.
6. “Worldwide Mobile Phone Sales Fell in 2012: Gartner”, *Reuters*, 13/2/2013; Mary Meeker e Liang Wu, “Internet Trends: D11 Conference”, www.lpcb.com/insights/2013-internet-trends, 29/5/2013.
7. “iTunes Continues to Dominate Music Retailing, but Nearly 60 Percent of iTunes Music Buyers Also Use Pandora”, *release para a imprensa do NPD Group*, 18/9/2012; “As Digital Video Gets Increasing Attention, DVD and Blu-ray Earn the Lion’s Share of Revenue”, *release para a imprensa do NPD Group*, 30/1/2013; Colin Dixon, “How Valuable Is Apple to the Movie Business? Not So Much!”, *NScreenMedia*, 25/4/2013; Horace Dediu, “Measuring the iTunes Video Store”, *Horace Dediu, ASYMCO.com*, 19/6/2013; Brian X. Chen, “Apple and Netflix Dominate Online Video”, *blog Bits, The New York Times*, 19/6/2013.

1. Missão à Lua

1. Wikipédia, verificado com as demonstrações financeiras da Apple; Buster Heine, “15 Years of Macworld History in Just 10 Minutes”, *CultofMac.com*, 29/1/2013.
2. Fred Vogelstein, “The Untold Story: How the iPhone Blew Up the Wireless Industry”, *Wired*, 9/1/2008.

3. Ibid.
4. Kara Swisher, “Blast from D Past Video: Apple’s Steve Jobs at D1 in 2003”, AllThingsD.com, 3/5/2010.
5. “iPhone”, Wikipédia; verificado com as demonstrações financeiras da Apple.
6. Kara Swisher, “Blast from D Past: Apple’s Steve Jobs at D2 in 2004”, AllThingsD.com, 10/5/2010.
7. Frank Rose, “Battle for the Soul of the MP3 Phone”, *Wired*, nov. 2005.
8. “iPod Sales per Quarter”, Wikipédia; verificado com as demonstrações financeiras da Apple; Peter Burrows, “Working with Steve Jobs”, *Bloomberg Businessweek*, 12/10/2011.
9. “Disney Teams with Sprint to Offer National Wireless Service for Families”, *release* para a imprensa da Disney, 6/7/2005.
10. “iPod Sales per Quarter”, Wikipédia; verificado com as demonstrações financeiras da Apple.
11. Christine Erickson, “The Touching History of Touchscreen Tech”, Mashable.com, 9/11/2012; Andrew Cunningham, “How Today’s Touchscreen Tech Put the World at Our Fingertips”, ArsTechnica.com, 17/4/2013; Bent Stumpe e Christine Sutton, “The First Capacitive Touch Screens at CERN”, *CERN Courier*, 31/3/2010; “Touchscreen Articles in Phones”, PhoneArena.com, 26/8/2008; Bill Buxton, “Multi-Touch Systems That I Have Known and Loved”, BillBuxton.com, 12/1/2007.
12. Vogelstein, “Untold Story”.
13. Depoimento de Scott Forstall, na época vice-presidente sênior de software da Apple, no julgamento Apple versus Samsung, 3/8/2012.
14. Walter Isaacson, *Steve Jobs — A biografia* (Companhia das Letras, 2011).
15. Forstall no julgamento Apple versus Samsung.
16. Discurso de anúncio do iPhone feito por Steve Jobs, 9/1/2007, disponível em www.youtube.com/watch?v=t4OEsI0Sc_s.

2. O iPhone é bom. O Android será melhor

1. Extraído das demonstrações financeiras do Google e das minhas visitas à empresa, verificado com os executivos da assessoria de imprensa da empresa. Ver também Paul Goldberger, “Exclusive Preview: Google’s New Built-from-Scratch Googleplex”, VF Daily, *Vanity Fair*, 22/2/2013.
2. Fred Vogelstein, “Google @ \$165: Are These Guys for Real?”, *Fortune*, 13/12/2004; entrevista com Eric Schmidt no Google, Mountainview,

Califórnia, nov. 2004.

3. Ari Levy, “Benchmark to join Twitter in S.F.’s Mid-Market”, *San Francisco Gate*, 25/5/2012.
4. Adam Lashinsky, “Chaos by design”, *Fortune*, 2/10/2006.
5. Google Investor Relations, “2012 Update from the CEO”, disponível em <http://investor.google.com/corporate/2012/ceo-letter.html>.
6. Fred Vogelstein, “Search and Destroy”, *Fortune*, 2/5/2005.
7. Depoimento de Eric Schmidt no julgamento Oracle *versus* Google, 24/4/2012.
8. Daniel Roth, “Google’s Open Source Android OS Will Free the Wireless Web”, *Wired*, 23/6/2008; Vogelstein, “GOOGLE @ \$165”.
9. Roth, “Google’s Open Source”; Steven Levy, *Google — A biografia: como o Google pensa, trabalha e molda nossas vidas* (São Paulo: Universo dos Livros, 2012).
10. Fred Vogelstein, “Can Google Grow Up?”, *Fortune*, 8/12/2003.
11. Baseado na leitura das transcrições do julgamento e dos relatos publicados na imprensa sobre o julgamento Oracle *versus* Google em 2012.
12. John Battelle, *A busca: Como o Google e seus competidores reinventaram os negócios e estão transformando nossas vidas* (Rio de Janeiro: Campus, 2005).
13. Extraído das demonstrações financeiras do Google, de minhas próprias entrevistas e de várias reportagens na mídia.
14. Matt Rosoff, “Other Than Facebook, Microsoft’s Investments Haven’t Worked Out So Well”, *Business Insider*, 8/5/2012.
15. Ken Auletta, *Googled: a história da maior empresa do mundo virtual e como sua ascensão afeta as empresas do mundo real* (Rio de Janeiro: Agir, 2011).
16. Depoimento de Andy Rubin no caso Oracle *versus* Google, 23/3/2012.
17. Discurso de Steve Jobs por ocasião do anúncio do iPhone, 9/1/2007, disponível em www.youtube.com/watch?v=t4OEsI0Sc_s.
18. John Markoff, “I, Robot: The Man Behind the Google Phone”, *The New York Times*, 4/11/2007.

3. Vinte e quatro semanas, três dias e três horas para o lançamento

1. Adam Satariano, Peter Burrows e Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s

- Apprentice at Apple”, *Bloomberg Businessweek*, 12/11/2011; Jessica Lessin, “An Apple Exit over Maps”, *The Wall Street Journal*, 29/10/2012.
 2. Leo Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-Up”, BBC News, 29/11/2012.
 3. Steven Levy, *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness* (Nova York: Simon & Schuster, 2006), p.54-74.
 4. Satariano et al., “Scott Forstall”.
 5. Christina Kinon, “Say What? Mike Stolen During Live Q&A on Fox”, *New York Daily News*, 30/6/2007; a entrevista de Steven Levy na Fox News está disponível em www.youtube.com/watch?v=uayBcHDXfww.
 6. Steven Levy, “A Hungry Crowd Smells iPhone, and Pounces”, *Newsweek*, 22/12/2007.
 7. Esses dois parágrafos foram extraídos das demonstrações financeiras da Apple e de vários relatórios e matérias na mídia que circulavam na época.
 8. “Apple’s CEO Discusses F2Q13 Results — Earnings Call Transcript”, SeekingAlpha.com, 23/4/2013.
 9. John Markoff, “Steve Jobs Walks the Tightrope Again”, *The New York Times*, 12/1/2007.
 10. Extraído do depoimento de Phil Schiller, vice-presidente sênior de marketing mundial da Apple, no julgamento Apple versus Samsung, 3/8/2012.
 11. A nova loja da Apple em Palo Alto fica na rua Florence com a avenida University.
4. Achei que fôssemos amigos
1. As informações referentes aos dois parágrafos a seguir vêm de depoimentos e exposições realizados no julgamento do caso Oracle versus Google; de Steven Levy, *Google — A biografia: como o Google pensa, trabalha e molda nossas vidas* (São Paulo: Universo dos Livros, 2012); e de reportagens feitas por mim.
 2. Brad Stone, “Larry Page’s Google 3.0”, *Bloomberg Businessweek*, 26/1/2011; e reportagens feitas por mim.
 3. Levy, *Google — A biografia*.
 4. Ibid, 218.
 5. John Markoff, “I, Robot: The Man Behind the Google Phone”, *The New York Times*, 4/11/2007.

6. Ryan Block, “Live Coverage of Google’s Android Gphone Mobile OS Announcement”, Engadget.com, 5/11/2007; Danny Sullivan, “Gphone? The Google Phone Timeline”, SearchEngineLand.com, 18/4/2007; Miguel Helft e John Markoff, “Google Enters the Wireless World”, *The New York Times*, 5/11/2007.
7. Ver a primeira apresentação do Android por Sergey Brin e Steve Horowitz em www.youtube.com/watch?v=egxNkU5_hU.
8. Ken Auletta, *Googled: a história da maior empresa do mundo virtual e como sua ascensão afeta as empresas do mundo real* (Rio de Janeiro: Agir, 2011).
9. Levy em *Google — A biografia*; Auletta, *Googled*; Brad Stone e Miguel Helft, “Apple’s Spat with Google Is Getting Personal”, *The New York Times*, 13/3/2010; e minhas próprias reportagens.
10. Do perfil de Vic Gundotra no Google Plus, <https://plus.google.com/+VicGundotra/posts/cSStkKxXTw>.
11. Minhas reportagens e Steven Levy em *Google — A biografia*.
12. Para ver uma demonstração do Star7, visite www.youtube.com/watch?v=1CsTH9S79qI.

5. As consequências da traição

1. David A. Vise e Mark Malseed, *The Google Story* (Nova York: Delacorte, 2005), código do e-book: 1593-94.
2. Declaração juramentada de Lukovsky em *Microsoft versus Kai-Fu Lee*, 2005; queixa da Viacom registrada em 2007, <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Fpublic%2Fresources%2Fdocumer> Saul Hansell, “Google and Yahoo Settle Dispute over Search Patent”, *The New York Times*, 10/8/2004; ver também documentos da IPO do Google (para o acordo com a Yahoo!).
3. Steven Levy, *Google — A biografia: como o Google pensa, trabalha e molda nossas vidas* (São Paulo: Universo dos Livros, 2012), p.213-37
4. Walt Mossberg, “Google Answers the iPhone”, AllThingsD.Com, 15/10/2008.
5. Minhas reportagens e Levy, *Google — A biografia*.
6. A biografia de Isaacson foi o primeiro relato de que Jobs vinha lutando contra o câncer desde sua primeira cirurgia, realizada em 2005. Publicamente, Jobs sustentou o tempo todo que estava curado da doença.

7. Estes três parágrafos combinam minhas reportagens com os relatos de Steven Levy em *Google — A biografia*.
8. Documentos disponíveis ao público que a imprensa conseguiu por meio de solicitação com base no Freedom of Information Act — ver www.apple.com/hotnews/apple-answers-fcc-questions e www.scribd.com/doc/18983640/Google-Response-to-FCC.
9. Fred Vogelstein, “How the Android Ecosystem Threatens the iPhone”, *Wired*, 14/4/2011.
10. Walter Isaacson, *Steve Jobs — A biografia* (Companhia das Letras, 2011).
11. *Ibid.*
12. Jessica E. Lessin, “Google’s Explainer-in-Chief Can’t Explain Apple”, *The Wall Street Journal*, 4/12/2012.
13. Wayne Rash, “Microsoft, New York City Ink Deal for Cloud Application Licenses”, *eWeek.com*, 20/10/2010.
14. Steven Levy, “Inside Chrome: The Secret Project to Crush IE and Remake the Web”, *Wired*, 2/9/2008.

6. O Android em toda parte

1. Brad Stone, “Google’s Andy Rubin on Everything Android”, blog Bits, *The New York Times*, 27/4/2010.
2. Dados extraídos de relatórios financeiros do Google e de apresentações anuais de Mary Meeker, ex-analista financeira de Wall Street, hoje sócia da empresa de capital de risco Kleiner Perkins Caufield & Byers.
3. Testemunhei essa pesquisa na conferência Brainstorm TECH realizada pela *Fortune* em Aspen, em julho de 2010.
4. Extraído de uma apresentação que vi Schmidt fazer na conferência anual sobre tecnologia DLD em Munique, em janeiro de 2011.
5. “Customer Backlash Forces Vodafone to Renege on Software Update”, blog Technology, *The Guardian*, 12/8/2010.
6. Stone, “Google’s Andy Rubin”; Jesus Diaz, “This Is Apple’s Next iPhone”, *Gizmodo*, 19/4/2010; Rosa Golijan, “The Tale of Apple’s Next iPhone”, *Gizmodo*, 4/6/2010; Miguel Helft e Nick Bilton, “For Apple, Lost iPhone Is a Big Deal”, blog Bits, *The New York Times*, 19/4/2010; David Carr, “Monetizing an iPhone Spectacle”, *The New York Times*, 25/4/2010; Jeff Bertolucci, “Gizmodo-iPhone Saga: Court Documents Reveal Fascinating Details”, *PC World*, 15/5/2010.

7. *Fortune* Brainstorm, Aspen, 2010; Matt Buchanan, “Apple, Antennagate, and Why It’s Time to Move On”, Gizmodo, 19/7/10; Nick Bilton, “Fallout from the iPhone 4 Press Conference”, blog Bits, *The New York Times*, 19/7/2010.
8. Saul Hansell, “AT&T Declares Cold War on Verizon”, *The New York Times*, 3/11/2009.
9. Fred Vogelstein, “Bad Connection: Inside the iPhone Network Meltdown”, *Wired*, 19/7/2010.
10. Jason Snell, “Jobs Speaks: The Complete Transcript”, Macworld, 18/10/2010.
11. *Release para a imprensa da Apple*, 9/4/2007.
12. Kara Swisher, “Full D8 Interview Video: Apple CEO Steve Jobs”, entrevista de Steve Jobs feita por Kara Swisher e Walt Mossberg (vídeo), AllThingsD.com, 7/6/2010, disponível em www.allthingsd.com/20100607/full-d8-video-apple-ceo-steve-jobs.
13. “Apple Says App Store Has Made Developers over \$1 Billion”, AppleInsider.com, 10/6/2010.

7. O iPad muda tudo... de novo

1. “Apple’s Diabolical Plan to Screw Your iPhone,” iFixIt.com, 20/1/2011.
2. Beth Callaghan, “Steve Jobs’s Appearances at D, the Full Video Sessions”, AllThingsD.com, 5/10/2011.
3. Ver o discurso de Steve Jobs no anúncio do iPad, 27/1/2010, disponível em www.youtube.com/watch?v=ITNbKCAFHJo.
4. Catharine Smith, “History of Tablet PCs”, Huffington Post, 15/6/2010; Jenny Davis, “The Tablet’s Long History”, blog Geekdad, *Wired*, 29/10/11; “Tablet Timeline”, *PCMag*, jan. 2013; Jerry Kaplan, *Startup: A Silicon Valley Adventure* (Nova York Penguin, 1996), p.1-36.
5. Ver o anúncio do iPad feito por Jobs.
6. “The Book of Jobs”, *The Economist*, 28/1/2010; “Apple’s Hard-to-Swallow Tablet”, *The Wall Street Journal*, 30/12/2009; Claire Cain Miller, “The iPad’s Name Makes Some Women Cringe”, blog Bits, *The New York Times*, 27/1/2010.
7. Os comentários de Schmidt foram feitos em um briefing para a imprensa no Fórum Econômico Mundial de Davos, 28/1/2010; Brent Schendler, “Bill Gates Joins the iPad’s Army of Critics”, CBS MoneyWatch, 10/2/2010; John McKinley, “Apple’s iPad Is This Decade’s Newton”, Business Insider,

27/1/2010; Arnold Kim, “Apple Gives a Nod to Newton with New ‘What is iPad?’ Ad”, MacRumors, 12/5/2010.

8. Walter Isaacson, *Steve Jobs — A biografia* (Companhia das Letras, 2011).
9. Joe Hewitt, “iPad”, JoeHewitt.com, 28/1/2010.
10. Isaacson, *Steve Jobs*.
11. John Paczkowski, “The Apple iBooks Origin Story”, AllThingsD.com, 14/6/2013.
12. Peter Kafka, “Steve Jobs, Winnie the Pooh and the iBook Launch”, AllThingsD.com, 17/6/2013.
13. Paczkowski, “The Apple iBooks Origin Story”.
14. Demonstrações financeiras trimestrais da Apple (10-Q) de abril de 2010, julho de 2010, janeiro de 2011 e abril de 2011; demonstrações financeiras anuais da Apple (10-K) de outubro de 2010.

8. “Sr. Quinn, por favor, não me obrigue a puni-lo”

A primeira parte deste capítulo inclui depoimentos e cenas do julgamento envolvendo patentes Apple *versus* Samsung, realizado em meados de 2012. Testemunhei os três primeiros dias do julgamento, complementando e verificando minhas considerações com as transcrições do processo.

1. Paul F. Morgan, “Guest Post: Microsoft v. i4i — Is the Sky Really Falling?”, PatentlyO.com, 9/1/2011.
2. Mark Gurman, “Tim Cook Tells Apple Employees that Today’s Victory ‘is about Values’”, 9to5Mac.com, 24/8/2012.
3. Walter Isaacson, *Steve Jobs — A biografia* (Companhia das Letras, 2011).
4. Charles Duhigg e Steve Lohr, “The Patent, Used as a Sword”, *The New York Times*, 7/10/2012; complementado e confirmado com minhas reportagens.
5. Discurso de Steve Jobs no anúncio do iPhone, 9/1/2007, disponível em www.youtube.com/watch?v=t4OEsI0Sc_s.
6. Relatórios anuais do U.S. Patent and Trademark Office, disponível em www.uspto.gov/about/stratplan/ar/index.jsp.
7. Ver Patente US5960411, da Amazon.com, 28/9/1999; Stephen Hutcheon, “Kiwi actor v. Amazon.com”, *Sydney Morning Herald*, 23/5/2006.
8. The Telecommunications History Group, “The Telephone Patent Follies”, Telecommunications Virtual Museum, disponível em www.telcomhistory.org/vm/sciencePatentFollies.shtml.
9. Rose Eveleth, “Five Epic Patent Wars That Don’t Involve Apple”,

Smithsonian, 27/8/2012; “The Wright Story”, Wright-Brothers.org.

10. Nick Taylor, *Laser: The Inventor, the Nobel Laureate, and the Thirty-Year Patent War* (Nova York: Simon & Schuster, 2002), p.40; George Stein, “Inventor Fights Laser Patent War”, *Lakeland Ledger* (Knight News Service), 22/11/1982; Jeff Hecht, “Winning the Laser Patent War”, *Laser Focus World*, dez. 1994, p.49-51; Kenneth Chang, “Gordon Gould, 85, Figure in Invention of the Laser Dies”, *The New York Times*, 20/9/2005.
11. Entrevista com Adam Mossoff e e-mails, novembro e dezembro de 2012; Susan Decker, “Apple Phone Patent War Like Sewing Machine Minus Violence”, *Bloomberg News*, 8/10/2012; Mary Bellis, “The Textile Revolution: Sewing Machine Patent Battles & Improvements”, About.com; David Zax, “What Smartphone Makers Can Learn from the Sewing Machine Patent War”, blog Digits, *The Wall Street Journal*, 28/10/2010; Adam Mossoff, “The Sewing Machine War: Howe v. Singer”, Volokh.com, 1/5/2009; Alex I. Askaroff, “Elias Howe, Master Engineer”, Sewalot.com; Adam Mossoff, “The Rise and Fall of the First American Patent Thicket: The Sewing Machine War of the 1850s”, *Arizona Law Review*, nº 53 (2011): 165-211; Richard Cavendish, “The Singer Sewing Machine Is Patented”, HistoryToday.com, 2001; Adam Mossoff, “How Many Patents Make a ‘Patent War?’”, IntellectualVentures.com, 15/11/2012.
12. LeRoy L. Kondo, “Untangling the Tangled Web: Federal Court Reform Through Specialization for Internet Law and Other High Technology Cases”, *UCLA Journal of Law and Technology*, 2002.
13. A maior parte desse caso histórico vem de BitLaw, que oferece uma linha do tempo fantástica e explica como tudo está conectado, em www.bitlaw.com/software-patent/history.html; também a entrevista feita por Erin Biba em novembro de 2012 com um advogado da Electronic Frontier Foundation (EFF).
14. Tribunal de Recursos dos Estados Unidos, Primeiro Circuito, 6/10/1994.
15. Apresentação na Solutions to the Software Patent Problem, uma conferência na Universidade de Santa Clara, 16/11/2012; Jason Mick, “Analysis: Neonode Patented Swipe-to-Unlock 3 Years Before Apple”, DailyTech.com, 20/2/2012; Liam Tung, “Apple Secure Patent on iPhone’s Slide-to-Unlock Feature”, ZDNet.com, 6/2/2013.
16. Apresentação na Solutions to the Software Patent Problem; e-mail de Lemley, 12/11/2012.

9. Lembra-se da convergência? Está acontecendo

1. Demonstrações financeiras da Apple, do Google e da Microsoft referentes aos anos de 2010 e 2011.
2. Dados da National Cable and Telecommunications Association; dados da Television Bureau of Advertising; e Jack W. Plunkett, *Plunkett's Entertainment & Media Industry Almanac 2012* (Houston, TX: Plunkett Research, 2012).
3. "Gartner Says Worldwide Mobile Device Sales to End Users Reached 1.6 Billion Units in 2010", *release* para a imprensa da Gartner, 9/2/2011; "Gartner Says Worldwide PC, Tablet and Mobile Phone Combined Shipments to Reach 2.4 Billion Units in 2013", *release* para a imprensa da Gartner, 4/4/2013; Louis Columbus, "2013 Roundup of Smartphone and Tablet Forecasts & Market Estimates", *Forbes*, 17/1/2013.
4. Fred Vogelstein, "It's Not an Entertainment Gadget, It's Google's Bid to Control the Future", *Wired*, 27/6/2012; Florence Ion, "Google Finally Lists Nexus Q as Not for Sale on Google Play", *ArsTechnica.com*, 17/1/2013.
5. David Pogue, "What Is the Point of Google's Chromebook Pixel?", blog Pogue's Posts, *The New York Times*, 28/2/2013.
6. Rüdiger Wischenbart et al., *The Global eBook Market 2011* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2011).
7. Eriq Gardner, "Viacom Sues Cablevision over iPad Streaming", *Hollywood Reporter*, 23/6/2011.
8. David Carr, "Long-Form Journalism Finds a Home", *The New York Times*, 27/3/2011; David Carr, "Maturing as Publisher and Platform", *The New York Times*, 20/5/2012; David Carr, "Media Chiefs Form Venture to E-publish", *The New York Times*, 18/9/2012.
9. "FAA Approves iPad for Pilots' Flight Planning", *iPadNewsDaily*, 14/2/2011; Nick Bilton, "United Pilots Get iPad Flight Manuals", blog Bits, *The New York Times*, 23/8/2011; Christina Bonnington, "Can the iPad Rescue a Struggling American Education System?", *Wired*, 6/3/2013; Katie Hafner, "Redefining Medicine with Apps and iPads", *The New York Times*, 8/10/2012.
10. Brian Stelter, "Pitching Movies or Filming Shows, Hollywood Is Hooked on iPads", *The New York Times*, 24/10/2010.
11. Nick Wingfield, "Once Wary, Apple Warms Up to Business Market", *The New York Times*, 15/11/2011.
12. "Bowman Says at Bat Application Sales May Triple on iPad", *Bloomberg*, 23/3/2012.

13. Online Publishers Association, “A Portrait of Today’s Tablet User: Wave II”, estudo realizado em parceria com a Frank N. Magid Associates, jun. 2012.
14. Michael Kanellos, “Gates Taking a Seat in your Den”, CNET News, 5/1/2005; Matt Rosoff, “Other Than Facebook, Microsoft’s Investments Haven’t Worked Out So Well”, Business Insider, 8/5/2012.
15. Edmund L. Andrews, “Time Warner’s ‘Time Machine’ for Future Video”, *New York Times*, 12/12/1994; Ken Auletta, “The Cowboy”, *The New Yorker*, 7/2/1994; Mark Robichaux, *Cable Cowboy: John Malone and the Rise of the Modern Cable Business* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002), código do e-book 1796-2053.
16. Rosoff, “Other Than Facebook”.
17. Evelyn Nussenbaum, “Technology and Show Business Kiss and Make Up”, *The New York Times*, 26/4/2004.
18. Eric Pfanner, “Music Industry Sales Rise and Digital Revenue Gets the Credit”, *The New York Times*, 26/2/2013.
19. “Gartner Says Worldwide PC Shipments in the Fourth Quarter 2011 Declined 1.4 Percent”, *release* para a imprensa da Gartner, 11/1/2012; “Smartphones Overtake Client PCs in 2011”, *release* para a imprensa da Canals, 4/4/2013.
20. Daniel E. Dilger, “Apple Has Now Paid \$4 Billion to App Store Developers”, *AppleInsider.com*, 24/1/2012.
21. Nilay Patel, “Google Building ‘Firewall’ Between Android and Motorola After Acquisition”, *The Verge*, 27/2/2012.
22. Michael Lev Ram, “Samsung’s Road to Global Domination”, *Fortune*, 22/1/2013.
23. Mike Isaac, “Google’s Sundar Pichai Is Cool with Samsung’s Android Dominance”, entrevista de Sundar Pichai feita por Walt Mossberg (vídeo), *AllThingsD.com*, 30/5/2013, disponível em www.allthingsd.com/20130530/googles-sundar-pichai-is-cool-with-samsungs-android-dominance-video.

10. Mudando o mundo uma tela de cada vez

1. The Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism, “The State of the News Media 2013”, relatório anual sobre o jornalismo americano, 18/3/2013, disponível em www.stateofthemediamedia.org.
2. Nadja Brandt, “Silicon Beach Draws Startups”, *Bloomberg Businessweek*,

- 16/10/2012; Leslie Gersing, “Tech Start-Ups Choosing New York City Over Silicon Valley”, CNBC, 22/2/2012.
3. Julianne Pepitone, “Netflix’s \$100 Million Bet on Must See TV”, CNNMoney.com, 1/2/2013.
 4. Walter Isaacson, *Steve Jobs — A biografia* (Companhia das Letras, 2011).
 5. Entrevista com Ari Emanuel feita por Conor Dignam no Abu Dhabi Media Summit, 10/10/2012, disponível em www.youtube.com/watch?v=AjMST1m3DVc.
 6. Lisa O’Carroll, “Troy Carter Interview: Lady Gaga’s Manager on the Future of Social Media”, *The Guardian*, 4/11/2012.
 7. Entrevista com Emanuel feita por Dignam.
 8. John Paczkowski, “Sony’s Michael Lynton on How the Net and Social Media Are Changing the Movie Business”, AllThingsD.com, 12/2/2013; Peter Kafka, “Hollywood Goes Digital — But Not Too Digital: Sony Boss Michael Lynton’s Candid Dive into Media Interview”, entrevista com Michael Lynton feita por Peter Kafka (video), AllThingsD.com, 26/2/2013, disponível em www.allthingsd.com/20130226/hollywood-goes-digital-but-not-too-digital-sony-boss-michael-lyntons-candid-dive-into-media-interview.
 9. Os números referentes a TV e smartphone baseiam-se em estimativas. De acordo com os dados mais recentes da Display Search sobre as vendas de TV no mundo, pressupõe-se que o tempo de vida médio de uma TV é de vinte anos e que são vendidos 200 milhões de televisores ao ano. Considerei que o tempo de vida médio de um smartphone é de dois anos. A Gartner afirma que foram vendidos dois bilhões de smartphones nos dois últimos anos.
 10. Richard Sandomir, “ESPN Extends Deal with N.F.L. for \$15 Billion”, *The New York Times*, 8/9/2011; Matthew Futterman, Sam Schechner e Suzanne Vranica, “NFL: The League That Runs TV”, *The Wall Street Journal*, 15/12/2011.
 11. Brian Stelter, “A Drama’s Streaming Premier”, *The New York Times*, 18/1/2013; “YouTube Now Serving Videos to 1 Billion People”, Associated Press, 21/3/2013.
 12. Peter Kafka, “YouTube Boss Salar Kamangar Takes On TV: The Full Dive into Media Interview”, entrevista de Salar Kamangar feita por Peter Kafka (video), AllThingsD.com, 27/2/2013, disponível em www.allthingsd.com/20120227/youtube-boss-salar-kamangar-takes-on-tv-the-full-dive-into-media-interview.
 13. David Carr, “Spreading Disruption, Shaking Up Cable TV”, *The New York Times*, 17/3/2013; Jeff John Roberts, “The Genie Is Out of the Bottle:

- Aereo's Court Victory and What It Means for the TV Business", GigaOM, 1/4/2013; Peter Kafka, "Wall Street to the TV Guys: Please Bail on Broadcast for Cable!", AllThingsD.com, 8/4/2013.
14. "HBO's Eric Kessler at D: Dive into Media", entrevista com Eric Kessler feita por Kara Swisher (vídeo), AllThingsD.com, 28/2/2013, disponível em www.allthingsd.com/video/hbos-eric-kessler-at-d-dive-into-media; Alistair Barr e Liana Baker, "HBO CEO Mulls Teaming with Broadband Partners for HBOGO", Reuters, 21/3/2013; Peter Kafka, "HBO Explains Why It Isn't Going a la Carte Anytime Soon", AllThingsD.com, 22/3/2013.
 15. Discurso de Larry Page no Google I/O 2013, 15/5/2013; sessão de perguntas e respostas com Page no Google I/O 2013, 15/5/2013, disponível em www.youtube.com/watch?v=AfK8h73bb-o.
 16. "Android Captures Record 80 Percent Share of Global Smartphone Shipments in Q2 2013", *release* para a imprensa da Strategy Analytics, 1/8/2013; "Small Tablets Drive Big Share Gains for Android", *release* para a imprensa da Canalsys, 1/8/2013.
 17. Charles Duhigg e Keith Bradsher, "How the US Lost Out on iPhone Work", *The New York Times*, 21/1/2012; Duhigg e Bradsher, "In China, Human Costs Are Built into an iPad", *The New York Times*, 25/1/2012; Mark Gurman, "Tim Cook Responds to Claims of Factory Worker Mistreatment: 'We Care About Every Worker in Our Supply Chain'", 9to5mac.com, 26/1/2012; "Here's Apple CEO Tim Cook's Apology Letter in China", blog Digits, *The Wall Street Journal*, 1/4/2013.
 18. Jessica Lessin, "An Apple Exit over Maps", *The Wall Street Journal*, 29/10/2012; Liz Gannes, "Google Maps for iPhone Had 10 Million Downloads in 48 Hours", AllThingsD.com, 17/12/2012.
 19. Ina Fried, "Apple's Tim Cook: The Full D11 Interview", entrevista com Tim Cook feita por Walt Mossberg e Kara Swisher (vídeo), AllThingsD.com, 29/5/2013, disponível em www.allthingsd.com/20130529/apples-tim-cook-the-full-d11-interview-video.
 20. Peter Kafka, "Apple CEO Steve Jobs at D8: The Full, Uncut Interview", entrevista com Steve Jobs feita por Walt Mossberg e Kara Swisher (vídeo), AllThingsD.com, 7/6/2010, disponível em www.allthingsd.com/20100607/steve-jobs-at-d8-the-full-uncut-interview.

Agradecimentos

Escrever costuma ser uma atividade solitária. Escrever um livro — pelo menos um como este — definitivamente não é algo solitário. Dezenas de pessoas participaram desta jornada de três anos. E fico feliz por ter este espaço para lhes agradecer.

Este livro jamais teria se concretizado sem um grande número de editores, designers e membros da equipe da revista *Wired*, tanto do passado quanto os atuais. Foi lá que escrevi as matérias que formaram a base deste projeto. Gostaria de agradecer ao ex-editor-chefe da revista Chris Anderson; aos editores executivos Bob Cohn e Thomas Goetz; ao atual editor-chefe, Scott Dadich; ao atual editor executivo, Jason Tanz; ao atual editor administrativo, Jake Young; e ao editor de projetos especiais, Mark Robinson. Antes de ser editor executivo, Jason foi meu editor, o que significa que ele orientou todas as minhas matérias na revista.

Gostaria de agradecer ao Writer's Grotto, de São Francisco, por ter me oferecido um espaço de trabalho e por alimentar meu espírito durante o dia. Fundado há dezanove anos por Po Bronson, Ethan Watters, Todd Oppenheimer e outros, o Writer's Grotto é um conjunto milagroso de uns cinquenta escritores de ficção e não ficção que se reuniram para compartilhar um espaço e criar uma comunidade. Se eu não tivesse aterrissado lá, teria tentado escrever o livro fora de casa ou em algum escritório, sozinho. E não teria conseguido.

Sou grato também a Erin Biba, responsável pelas pesquisas e por um terço do capítulo sobre patentes. Conheci-a quando ela era correspondente na *Wired*. Hoje, ela assina uma coluna na *Popular Science*. Nos primeiros 25 anos da minha carreira, verifiquei pessoalmente as informações das minhas matérias. Entretanto, durante esse período na *Wired*, descobri que o departamento de verificação de dados, administrado por Joanna Pearlstein, contrata alguns dos mais inteligentes e confiáveis jovens redatores e repórteres do jornalismo. Agradeço a um desses pesquisadores, Bryan Lufkin, que assumiu a tarefa de me ajudar a verificar os fatos nos originais e também teve a sabedoria de recorrer aos colegas Katie M. Palmer, Elise Craig e Jason Kehe quando precisou de ajuda.

Este projeto não teria deslanchado não fossem os conselhos sobre o processo de escrever livros e as generosas recomendações de agentes vindos de meus amigos Joe Nocera e Steven Levy. Meu amigo Jim Impoco leu os originais e fez comentários. Trabalhei com Jim há quinze anos. É um dos melhores editores da atualidade. Yukari Kane, que está trabalhando em seu próprio livro sobre a Apple no Grotto, contribuiu com terapia diária e balas delicado. Nossos livros são

diferentes o bastante para que pudéssemos ajudar um ao outro sem deixar que a competição nos atrapalhasse.

Agradeço também ao meu pai, John, pelo incansável estímulo. Sem sua insistência em falar sobre a importância da palavra escrita todo dia no jantar, talvez eu não tivesse me tornado jornalista. Sou grato também a sua esposa, Barbara, ao meu irmão, Andrew, e à esposa dele, Monica, por ouvirem minhas aflições por três anos. Gostaria que minha mãe ainda estivesse viva para poder lhe agradecer também, mas muitos de nós nessa situação sentem o mesmo. Agradeço ao meu amigo Eric Snoey pelos cafés matinais e por não deixar que eu me esquecesse de mim mesmo.

É difícil imaginar uma agente melhor do que Liz Darhansoff, que concordou em me representar quando a proposta deste livro mal tinha tomado forma. Ela foi dura comigo quando precisou ser, foi minha terapeuta quando foi necessário e me apoiou o tempo todo.

É difícil também imaginar uma editora/publisher melhor do que Sarah Crichton, que tem um selo próprio na Farrar, Straus and Giroux. Antes de iniciar este projeto, ouvi dezenas de histórias de terror sobre editores/publishers. São mais ou menos como as histórias sobre empreiteiros — giram em torno de promessas não cumpridas. Minha experiência não foi essa. Tudo que Sarah disse que faria, ela fez — e muito mais. Foi um privilégio tê-la conhecido e trabalhado com ela. Agradeço também ao seu assistente, Dan Piepenbring; à coordenadora de produção editorial, Mareike Grover; e ao restante da equipe de texto e marketing da FSG. Fechamos este livro em pouco tempo, e muitas pessoas que ainda não conheço tiveram que fazer hora extra para terminá-lo dentro do prazo.

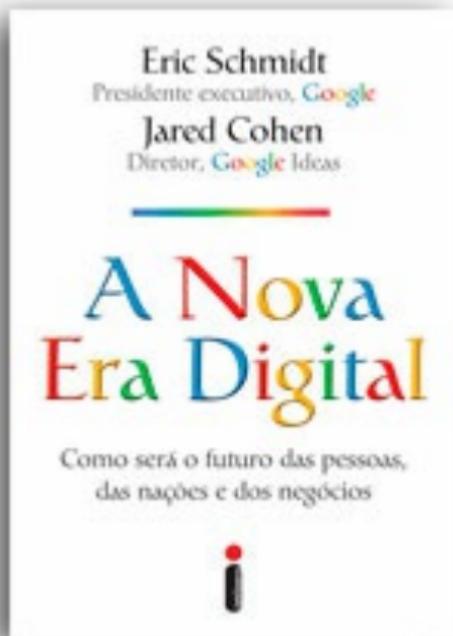
Por fim, gostaria de agradecer a Evelyn Nussenbaum, minha esposa há 23 anos. Como tantos outros escritores, assumi este projeto acreditando que, de alguma maneira, conseguiria chegar ao fim sem sobrecarregar o parceiro. Ledo engano. Sobrecarreguei-a demais. Mas ela não só deu conta do recado como também foi uma fonte infinita de estímulo. Passou sem minha presença duas férias da família e também a maior parte dos domingos por um ano. Não pôde contar comigo durante os ataques de epilepsia do nosso filho e seus problemas familiares fora de casa. E administrou muito bem as oscilações de humor pelas quais todos os escritores de primeira viagem passam — talvez todos os escritores. Foi excelente jornalista durante vinte anos, por isso entende o processo de escrever e preparar matérias. No entanto, isso pouco ajuda uma pessoa a lidar com a tarefa exaustiva de dar conta de uma família sozinha. Ela é minha inspiração.

Sobre o autor



Fred Vogelstein é colaborador da revista *Wired*, na qual cobre a indústria de tecnologia e de mídia. Ele escreve também para o *Wall Street Journal*, a *Fortune* e o *U.S. News & World Report*, além de ter artigos publicados na *New York Times Magazine*, no *Los Angeles Times* e no *Washington Post*.

Títulos relacionados



A
loja
de
tudo

A nova era digital