

Fotos: Fast Company



AMAZON

EVOLUI

EM UM DESENVOLVIMENTO PLANEJADO, A AMAZON LANÇA SEU LEITOR DE LIVROS ELETRÔNICOS KINDLE PARA REPLICAR NO MERCADO EDITORIAL O QUE STEVE JOBS FEZ NO SEGMENTO DA MÚSICA COM O IPOD; SUA BIBLIOTECA NA PALMA DA MÃO JÁ É UM SUCESSO

Para explicar o presente e vislumbrar o futuro, o fundador da Amazon, Jeff Bezos, sempre recorre ao passado. Apreciador de analogias históricas, Bezos compara o impacto da internet nos negócios com o período cambriano, cerca de 550 milhões de anos atrás, quando a Terra viveu um salto evolucionário que deu origem à maior diversificação de espécies vista até então – e também à maior taxa de extinção de espécies. “Perigoso é não evoluir”, resume Bezos.

A evolução não é mera teoria na Amazon, é parte de seu projeto. Com origem numa loja unicelular de livros *online*, a Amazon evoluiu em seus 14 anos de vida para se tornar um *shopping center* cibernético monstruoso, oferecendo milhões de produtos e alcançando uma capitalização de mercado perto de US\$ 34 bilhões. Distribui de tudo, de músicas, filmes e *games* a roupas, ferramentas de jardinagem e produtos de beleza, e até mesmo itens de *sex shop*.

Nada, porém, estimulou tanto a imaginação do público quanto o Kindle, “leitor de livros eletrônicos”, agora já em sua segunda versão. Embora não seja o primeiro equipamento a oferecer toda uma biblioteca na palma da mão, o Kindle é o primeiro sucesso nessa área, com centenas de milhares de unidades vendidas desde seu lançamento, em novembro de 2007.

Para Bezos, o Kindle é a evolução lógica da tecnologia analógica de 500 anos de idade, e isso assusta aqueles que hoje atuam no setor de edição de livros, que movimenta US\$ 24 bi-

lhões anualmente e já se mostra nervoso com o crescimento da Amazon. Eles temem não conseguir sobreviver ao ambiente em mutação, como as primeiras espécies que surgiram no período cambriano, para usar a comparação de Bezos.

Jeff Bezos está tentando realizar no setor editorial o que Steve Jobs, da Apple, fez na indústria da música. Com seu iPod e sua loja iTunes Store, a Apple explorou um mercado bastante virgem tão rapidamente que ela foi capaz de conquistar o controle da distribuição de música digital e, assim, ditar o que as

A AMAZON FECHOU ACORDO DIRETO COM O RENOMADO AUTOR BEST-SELLER STEPHEN KING, SEM ADIANTAMENTOS, PARA VEICULAR SEU E-BOOK UR, COM PREÇO SUGERIDO DE US\$ 2,95, QUE INCLUI O PRÓPRIO KINDLE NA TRAMA E QUE OSTENTA FINAL FELIZ

gravadoras deveriam fazer. Bezos enxerga uma oportunidade semelhante, um momento em que ele, no melhor estilo Steve Jobs, pode colonizar esse nicho em crescimento com o ecossistema da Amazon. Se isso realmente acontecer, as editoras de livros terão mais o que temer do que apenas ser espremidas. A Amazon seria capaz de tirá-las completamente de cena.

No entanto, em uma virada de enredo que poderia fazer parte de um livro de Dan Brown, há um homem que pode salvá-las. E esse homem é exatamente Steve Jobs.

O setor editorial depende fundamentalmente de “distribuição e publicidade”, diz Marion Maneker,

antigo editor da *HarperBusiness*. “Essencialmente, você precisa colocar os livros nas lojas e, então, levar os compradores para as lojas para comprá-los.” Mas o Kindle, acredita Maneker, pode ajudar a Amazon a deixar de lado os editores tradicionais; a empresa poderia fechar acordos com autores de renome sem pagar adiantamento a eles, minimizando assim os riscos da publicação. Na verdade, a Amazon já fez isso, com o *e-book* de Stephen King chamado *UR*, romance (com preço sugerido de US\$ 2,95) que traz uma trama em que aparece o próprio

Kindle e, diferentemente de outros livros de King, com final feliz.

A indústria editorial está especialmente vulnerável porque é baseada em sucessos, com pequeno número de *best-sellers* (*Harry Potter*, por exemplo) subsidiando todo o resto. Autores como Dan Brown, Malcolm Gladwell, Stephen King, Stephenie Meyer e J.K. Rowling seriam bem-sucedidos em um sistema sem adiantamentos que oferecesse em troca *royalties* ou direitos autorais mais altos. Em vez de um autor-estrela receber os

A reportagem é de Adam Penenberg, colaborador da Fast Company.



POUCOS CONSUMIDORES FALAVAM DE E-BOOKS ATÉ QUE O KINDLE APARECEU. ELE RAPIDAMENTE COMEÇOU A AGREGAR UM MERCADO INTEIRO, COMO O IPOD FEZ COM OS MP3 E OS MP3 PLAYERS –APESAR DE O MERCADO DE LIVROS DIGITAIS SER MAIS DESAFIANTE QUE O DE MÚSICA

15% padrão sobre o preço de capa, a Amazon poderia simplesmente tirar 20% de taxa de distribuição e o autor ficaria com o restante. Com isso, caso o *e-book* decole, a Amazon poderia deixar as editoras sem suas principais fontes de renda.

A Amazon ainda está longe de conquistar esse nível de hegemonia. Para chegar lá, Bezos precisa vencer a corrida para acertar definitivamente a distribuição de seus *e-books* e transformá-los em um fenômeno de mercado de massa. Ele merece crédito por ter dado o primeiro passo, fazendo com que o *e-book* deixasse de ser objeto de mera curiosidade para se tornar item de consumo. Isso ele conseguiu com a introdução do Kindle.

Os leitores de livros eletrônicos, assim como os aplicativos que faziam essa função, já existiam havia algum tempo, mas poucos consumidores falavam de *e-books* até que o Kindle apareceu. Então, ele rapidamente começou a agregar um mercado inteiro, assim como o iPod fez com os MP3 e os MP3 *players*.

De certo modo, Bezos lidou com uma situação mais difícil, uma vez

que música e livro são intrinsecamente diferentes. Os usuários do iPod podiam digitalizar toda sua coleção de discos e ouvir as músicas quantas vezes quisessem. Os usuários do Kindle não podem escanear sua biblioteca e colocá-la no equipamento, e a maioria das pessoas não relê seus livros. Além disso, quem faz *download* de músicas pode comprar uma por vez, mas a maioria dos compradores de livros não pagaria por um capítulo por vez.

Para controlar a distribuição digital, Bezos tem de fixar preços baixos o suficiente para motivar os leitores a trocar os volumes de capa dura ou mesmo as edições mais baratas por versões no Kindle. A primeira ação da Amazon nesse sentido foi forçar as editoras a aceitar o preço de US\$ 9,99. Mas, enquanto a Apple consegue alguns centavos para cada música que vende (a US\$ 0,99), a Amazon na verdade perde dinheiro em muitos títulos, com os editores ganhando entre US\$ 12 e US\$ 13 por livro. Mas, mesmo tendo lucro, as editoras não estão satisfeitas, pois a Amazon, na prática, está redefinindo na

cabeça das pessoas o valor de um livro, assim como a Apple fez com a música.

A maior vulnerabilidade da Amazon, no entanto, pode estar simplesmente no fato de o leitor de livros eletrônicos não estar destinado a ser um equipamento único, mas sim a reunir funções de outros. “Quando chegarmos a um item tecnológico que possamos levar conosco a todos os lugares, espero que ele inclua o que o Kindle oferece”, diz Judith Regan, antiga editora da ReganBooks. “Eu o adoro. Mas quantas pessoas querem mais uma coisa para carregar? Kindle, mais iPod, mais iPhone, mais *laptop*, mais BlackBerry, mais carteira, escova e batom. Meu ombro dói.” Isso, sem contar o custo de todos esses aparelhos separados, acrescenta ela.

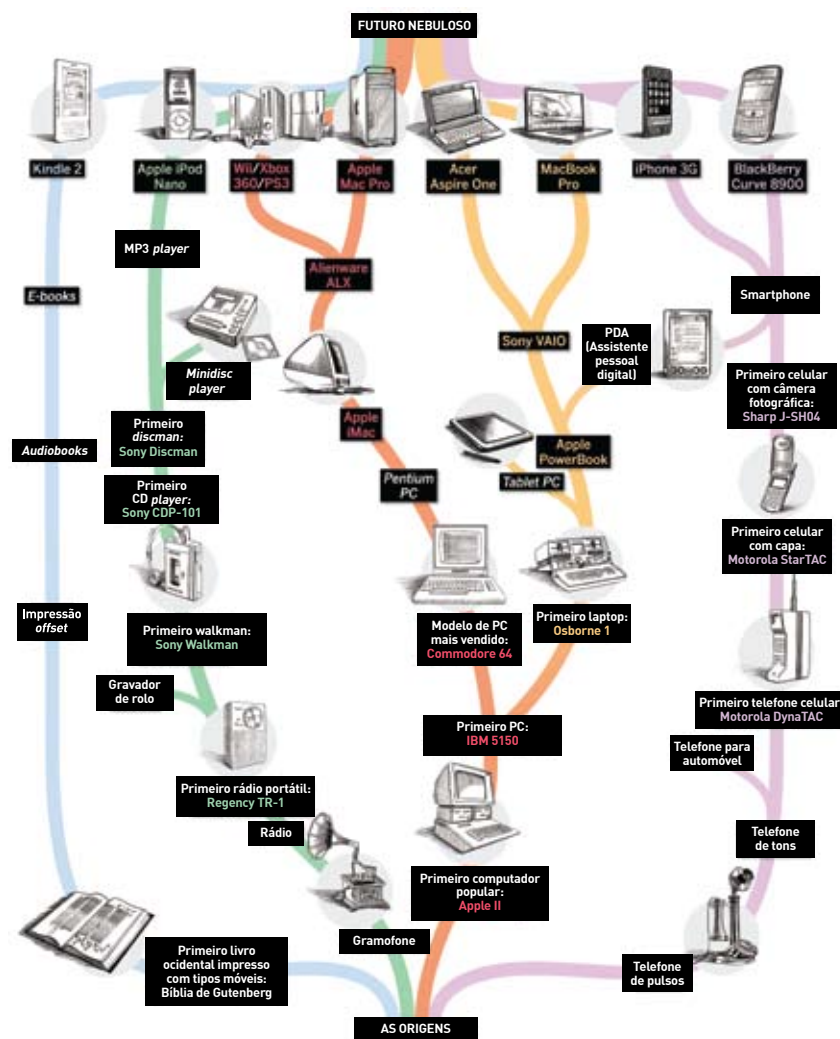
É aí que a Amazon, com bem pouca experiência em projetar e fabricar eletrônicos, é mais fraca. E é aí também que a Apple pode sabotar os planos de Bezos.

Há anos circulam rumores de um *tablet* (prancheta de mídia) do tipo *touch screen* da Apple, apesar de uma famosa frase de Steve Jobs: “Não importa se [o Kindle] é bom ou ruim. O fato é que as pessoas não leem mais”. Para muitos observadores, esse é um sinal de que Jobs planeja lançar um leitor de livros eletrônicos, pois ele é mestre em despistar suas intenções.

As especulações mais fortes dão conta de que a Apple pretende

BIG BANGS

O gráfico abaixo mostra a evolução de várias espécies de produtos eletrônicos: livros, *players* de música, computadores e telefones. Será possível uni-los em um único dispositivo?



lançar seu *tablet* multimídia neste ano. E um *tablet* desse, com 10 polegadas e tela *touch screen*, Wi-Fi e talvez conexão 3G, faria com que o Kindle, com sua tela, seu teclado apertado e sua única funcionalidade, parecesse tedioso. A Apple também poderia usar sua existente infraestrutura do iTunes como loja

virtual para distribuir os *e-books*; ela já vende audiolivros.

De qualquer forma, é assim que Steve Jobs pode dar um golpe de jiu-jítsu em Jeff Bezos. Depois de a Amazon enfrentar as dificuldades e os custos de semear a paisagem, introduzindo o conceito de *e-book* na cabeça das pessoas, criando

um mercado onde não existia um e avançando para controlar o sistema de distribuição, a Apple pode entrar nesse setor com um dispositivo de mídia colorido do tipo *touch screen*, que não apenas lê livros, como também oferece vídeo, música, navegação na internet, *e-mail* e o poder combinado do iTunes e da Apple App Store. Esse dispositivo pode até mesmo se encaixar em uma plataforma que acomode um teclado de tamanho-padrão. Os livros seriam, então, apenas pequena parte do que ele ofereceria, tornando-o atraente para um público bem mais amplo do que o do Kindle.

É fundamental lembrar que a Apple é principalmente uma empresa de *hardware* que se importa pouco em ganhar dinheiro com conteúdo, desde que possa vender iPods ou *tablets*. Bezos, por outro lado, está vendendo uma tecnologia razoavelmente primitiva. Para que sua estratégia se pague, ele precisa que o Kindle ganhe a corrida do *hardware* ou encontrar uma forma de ganhar dinheiro com os títulos, ou mesmo com ambos. Ele não tem medo de perder dinheiro ao rumar para um novo nicho –os cinco primeiros anos de existência da Amazon foram no vermelho–, mas ele não pode continuar assim para sempre.

Infelizmente para Bezos, não apenas a Apple é mais bem preparada para projetar produtos bonitos que as pessoas ficam ansiosas para comprar, como também a empresa pode ser um parceiro mais desejável para as editoras do que a Amazon, até por não ter tendência de querer tirar delas o controle sobre o conteúdo.

Isso não significa que a Amazon vai desaparecer do cenário. A evolução premia aqueles que são capazes de se adaptar, e tal transformação no setor de livros levaria tempo. A Amazon pode alavancar seu poder *online* e, com o pretexto de eliminar o retorno dos livros não vendidos para as editoras, pressioná-las a adotar a impressão por

NUNCA FOI TÃO DIVERTIDO LER UM LIVRO

POR HEINAR MARACY

De volta para seu Chile natal depois de alguns anos no Brasil, o engenheiro Sergio Arevalo olha maravilhado para o Kindle. "Vou ter de deixar a maioria dos meus livros aqui, pois papel é muito pesado para transportar. Com isso eu poderia levar todos na bagagem de mão."

Levar uma biblioteca inteira nas mãos é só um exemplo das vantagens do livro eletrônico sobre o de papel. Existem outros: a possibilidade de achar imediatamente um trecho, por exemplo. Quem nunca se exasperou tentando encontrar uma passagem em um livro de papel e procurou inutilmente o "Control-F" que atire o primeiro tomo.

A música se digitalizou, o vídeo também; a única forma de entretenimento e cultura que resistia até agora era a leitura. O motivo é muito simples: é muito chato ler no monitor, mesmo na tela de LCD de um *laptop*. A luz emitida pela tela cansa a vista. Depois de um dia inteiro trabalhando em frente a um computador, ninguém quer chegar em casa e ficar olhando por mais algumas horas para outra tela antes de dormir.

O Kindle, que em outubro de 2009 chegou ao Brasil, acabou com esse problema. Sua tela de *e-paper* é reflexiva como papel e tão confortável de ler quanto. Seu tamanho, peso e aspecto geral são bem próximos dos de um livro e suas formas e interface foram "boladas" para não intimidar o usuário e não atrapalhar sua função principal: permitir que o leitor mergulhe no livro, sem se preocupar se está lendo em papel analógico ou digital. Dá para ler na cama, na rede, no ônibus, na praia, com botões de avanço de página em ambos os lados discretos e eficientes.

Podemos dizer que ele chega bem perto de replicar a experiência do livro em papel. A imersão só não é total devido a uma característica intrínseca do *e-paper*, que é formado por pigmentos que mudam de preto para branco (ou melhor, cinza-claro) de acordo com o que manda seu processador. Quando você avança uma página, a tela pisca em negativo antes de mudar para a próxima, o que quebra a sensação de estar lendo um livro de papel. Mas esse é um preço pequeno quando comparado com as vantagens.

Ao contrário de telas de LCD, o *e-paper* tem alto contraste sob a luz do sol. Ele poderia ser mais bran-

co, mas mesmo com seu fundo "cinzinha" é possível ler perfeitamente em condições de pouca luz. Só não funciona no escuro porque ele não tem *backlight* (livros de papel também não têm). Nada que uma lanterna corujinha não resolva. Além disso, *e-paper* só gasta energia quando a tela refresca. Enquanto você lê uma página, nada é consumido. Assim, a autonomia do Kindle é de vários dias de uso, não de horas como qualquer aparelho eletrônico.

Além do conforto e da sensação de ser "quase um livro", o Kindle traz todas as vantagens de um produto tecnológico benfeito. Coloque o cursor em qualquer palavra e imediatamente seu significado aparece no pé da tela. Digite uma palavra e dê "Enter" para encontrar um trecho do livro que você está lendo! Faça anotações nas páginas e copie trechos de livros que tudo fica armazenado em um arquivo TXT que pode ser copiado para seu computador. Quantas vezes você não desejou ter essas funções enquanto lia um livro impresso?

O Kindle já existe há dois anos, mas apenas no final de 2009 foi "liberado" para uso em outros cem países além dos EUA. Hoje existem dois modelos: o Kindle EUA e o internacional. Fisicamente, são idênticos, apenas o *software* é diferente, limitando geograficamente os modelos. Se você compra o Kindle americano, não consegue comprar livros na Amazon fora dos EUA; o Kindle internacional não permite navegar na internet, função ainda em caráter experimental no aparelho americano. Existe também o Kindle DX, em formato maior, dirigido ao mercado acadêmico e leitura de jornais. Além do tamanho, este permite ler arquivos PDF. Por enquanto, só está à venda nos EUA.

Ainda existem poucos livros em português disponíveis para o aparelho, mas várias editoras já estão preparando seus primeiros lançamentos em formato digital. Um dos mais aguardados é o novo livro de Rubem Fonseca, pela Record. O preço de um livro digital na Amazon normalmente é igual ao da versão em papel, mas é possível encontrar boas ofertas de livros de domínio público e fora de catálogo. Aliás, essa é outra vantagem do *e-book*: livros digitais nunca saem de catálogo.

A experiência de compra é a melhor possível. Deu

vontade de ler um livro? É só acessar o *site* da Amazon pelo Kindle, por rede celular, comprar, baixar e começar a ler. Nada mais de esperar semanas até chegar o pacote. Também é possível comprar pelo PC e depois transferir para o Kindle pelo USB. Também é possível transferir para o iPhone, que já possui um programa leitor de arquivos AZW (o formato nativo do Kindle) feito pela Amazon. Em breve, deve ser lançado um leitor para PCs também.

O Kindle ainda lê os textos em voz alta (em inglês, por enquanto) e toca *audiobooks* e MP3. Pena que a memória de apenas 1 GB limite seu uso como MP3 *player*. Mas o som é bom pelos fones de ouvido. O Kindle é atraente ainda, graças a dois programas que convertem documentos em qualquer formato (PDF, DOC, TXT etc.) para o formato Kindle. O Mobipocket, para PC, e o Stanza Desktop, para Mac, salvam a pátria. Basta ir ao Projeto Gutenberg, ao Google Books ou ao seu *site* de *torrents* favorito, baixar alguns *e-books* e convertê-los para o Kindle. Dá um pouco de trabalho, mas ainda é mais rápido do que ir até a livraria.

O nome Kindle parece perfeito para o aparelho que “acendeu” a curiosidade de todo mundo pelos livros digitais. Ainda está longe de ser perfeito. Para começar, é feio. Tem um *design* que provocaria o desdém de qualquer engenheiro da Apple (se bem que a segunda versão é muito melhor que a primeira). O “Kindle OS” parece nitidamente um trabalho em andamento. A funcionalidade básica está lá, mas, se você começa a mexer um pouco mais, começa a ver os tapumes e gambiarras. Se você coloca uma quantidade considerável de livros, já percebe a dificuldade da interface “listão” do aparelho. É preciso navegar página a página para encontrar o que quer, algo bem tedioso. O acesso precário à internet, a tela monocromática e lenta e a falta de *touch screen* e conexão Wi-Fi são limitações que frustram o usuário e prejudicam o “fator uau”, aquela sensação de deslumbramento que faz você desembolsar R\$ 900 imediatamente para ter um. Ainda não é o iPod dos livros.

APPLE IS LATE?

Nos últimos meses, um boato recorrente de um *e-reader* da Apple vem circulando na web, estimula-

do por diretores de editoras e jornais que vêm dando com a língua nos dentes apesar dos pesados acordos de não divulgação que assinam. Aparentemente, a Apple vem consultando o mercado editorial para lançar seu próprio leitor de *e-books*, que, segundo o *New York Times*, chama-se Apple Slate.

Basicamente seria um iPhone avantajado, com tela de 10 polegadas, mas, como nenhuma imagem do aparelho apareceu ainda, é difícil adivinhar seu formato. A única coisa que se sabe é que não serviria apenas para ler livros, mas também tocaria músicas e vídeos em alta definição. Seria a resposta da Apple ao Kindle, aos *netbooks* (a Apple é o único grande fabricante de computadores que ainda não entrou nessa onda) e traria um modelo de negócio capaz de salvar as redações de jornais e revistas do mundo inteiro da extinção. Ah, sim, e seria lindo.

Como tudo que se refere à empresa da maçã, o Apple Slate é segredo absoluto e não se sabe nem se ele existe de verdade. A Apple é conhecida por criar centenas de protótipos de produtos que nunca veem a luz do dia. Mas não existe outra empresa mais capaz de reconhecer os problemas de um mercado de produtos eletrônicos, consertá-los e dominá-lo. Foi o que ela fez com a música digital e com os *smart-phones*.

TÃO BOM QUANTO

Mesmo que Steve Jobs decida que o mercado de *e-books* é pequeno demais para a Apple, a evolução dos *e-books* cedo ou tarde vai desaguar no leitor perfeito: bom, bonito e barato. O mais importante a Amazon já conseguiu: inventou um suporte digital tão bom quanto o analógico, com o qual convivemos há 600 anos. O livro em papel não vai acabar, mas certamente terá de evoluir, como o cinema evoluiu para enfrentar a televisão. As editoras também terão de evoluir para se adaptar a um mercado onde terão menos poder sobre o destino de seus livros, mas também não terão custos de impressão e distribuição. Tempos incertos, em que a única certeza é que nunca foi tão fácil e divertido ler um livro.

Heinar Maracy é editor da *Windows – A Revista Oficial* e colecionador de *e-readers*.



demanda e, assim, continuar ganhando dinheiro enquanto prepara sua estratégia para os livros digitais.

As editoras de livros, por sua vez, se beneficiam de um mercado fragmentado, sem uma única entidade controlando toda a linha de distribuição. Quanto mais a Amazon e a Apple se baterem, melhor para elas, editoras. No mínimo, recebem um indulto, uma vez que teriam pelo menos duas partes disputando para ver quem vai distribuir *e-books*, e é sempre melhor quando

há mais de uma oferta na mesa.

No longo prazo, à medida que os leitores migrarem para os livros digitais, haverá uma possibilidade real de que a forma básica do livro mude. É um processo que já está em andamento, uma vez que a internet mudou a forma pela qual as pessoas acessam informação, conteúdo e entretenimento.

Evan Schnittman, vice-presidente de desenvolvimento de negócios da Oxford University Press no mundo todo, acredita que a conectividade

constante é uma ameaça próxima e preocupante à experiência de leitura com imersão. “Eu adoro ler, mas sei ler com imersão um pouco menos agora, e estou no setor editorial”, diz ele. “*E-books* são simplesmente os livros impressos na forma digital e minha questão é: será suficiente? É isso mesmo o que vamos querer fazer?”

Se a história serve de guia, não. A decadência do mundo impresso é parte do padrão previsível de desenvolvimento. A incipiente nova tecnologia tende a espelhar o que veio antes, até que a inovação e a necessidade do consumidor conduzam-na bem mais além de seus predecessores.

Levando em conta as características de nossos hábitos *online* atuais e a rápida onda de inovação em telas e microprocessadores, os livros podem se tornar em breve eventos multimídia. Nesse modelo, o setor editorial pode, na verdade, se posicionar bem. As editoras podem se juntar a autores e produtores de multimídia para criar um novo canal para *e-books* dinâmicos, que vão bem mais além da prosa linear, oferecendo uma combinação de texto, vídeo, entrevistas em áudio, mapas em 3D, ou seja, todo um ecossistema de conteúdo desenvolvido a partir do livro. Em breve, um livro só com palavras vai parecer muito limitado. E isso não vale apenas para livros, mas também para revistas e jornais.

Tudo contado aqui mostra como evolução é algo enigmático. Num minuto, alguém está no topo da cadeia alimentar e, no momento seguinte, é o lanche de outro. **M**

HSM Management

© Fast Company

© 2009 Mansueto Ventures LLC. Este

artigo foi publicado originalmente na *Fast Company* e distribuído pela Tribune Media Services International.