

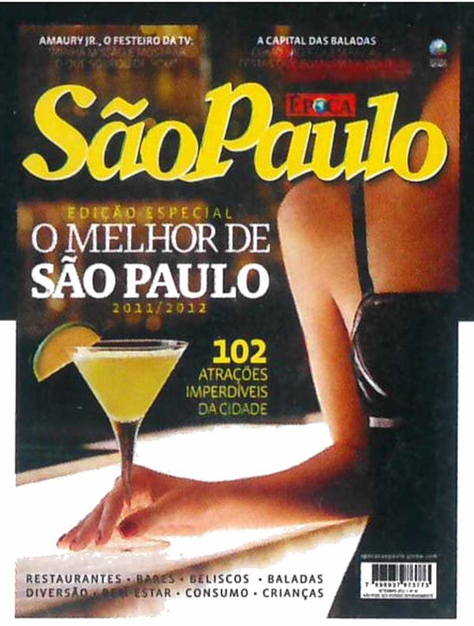
## A APPLE SEM JOBS

O futuro da mais valiosa e mais inovadora empresa do mundo após a renúncia de seu líder visionário



## GUIMARÃES ROSA

Os contos de terror e suspense que o gênio das letras produziu na juventude




**GRÁTIS NESTA EDIÇÃO**


ÉPOCA

www.epoca.com.br

EDITORA GLOBO


REPORTAGEM ESPECIAL

# Os últimos dias do tirano

ÉPOCA entrou no quartel-general de Muammar Khadafi antes da queda – e testemunhou os momentos finais de uma das mais cruéis e sangrentas ditaduras do planeta




ISSN 14155494 00693

9 771415 549002

29 AGOSTO 2011 | Nº 693 | R$ 9,90



> Sempre disse que, se chegasse o dia em que eu não pudesse mais cumprir minhas obrigações e expectativas como presidente da Apple, seria o primeiro a informar vocês. Infelizmente, esse dia chegou

**STEVE JOBS,**
em sua mensagem de despedida aos funcionários da empresa

Foto: Paul Sakuma/AP

# sem ele

O que a renúncia de Steve Jobs significa para a Apple – e para a nossa vida

**Bruno Ferrari, Flávia Yuri e Peter Moon**

Se ele tivesse só inventado o computador pessoal, já seria o bastante. Se tivesse só posto no mercado o primeiro micro operado pelo sistema de mouse e janelas, o Macintosh, já seria o bastante. Se tivesse só lançado os desenhos animados da Pixar, como *Toy story* ou *Procurando Nemo*, já seria o bastante. Se tivesse só criado o iPod e transformado o iTunes na melhor forma de comprar música, já seria o bastante. Se tivesse só tornado o próprio computador um objeto do desejo elegante e sofisticado como o iMac, já seria o bastante. Se tivesse só produzido um celular-computador que nenhum de nós imaginava possível, o iPhone, já seria o bastante. Se tivesse só criado o iPad, um tipo completamente novo de produto digital, portátil como um livro e sensível ao toque dos dedos, já seria o bastante. Mas não. Ele fez tudo isso, reinventou indústrias inteiras – da música à telefonia; do cinema de animação ao software, à educação, à TV, à literatura... –, teve uma vida plena de conquistas, reveses e reviravoltas, criou a mais inovadora e mais valiosa empresa do mundo – e ainda sobreviveu a um câncer de pâncreas, a um transplante de fígado e sabe se lá a qual condição médica capaz de deprimir o mais zen-budista dos monges. E nada, nunca, de modo algum, parecia ser o bastante para Steve Paul Jobs.

Até que, na semana passada, aos 56 anos, ele desceu do panteão ocupado por gênios, deuses e heróis para encarar em público sua condição mortal. Numa carta enviada aos funcionários e diretores da Apple, Jobs deu seu "basta" e renunciou à presidência da empresa. "Sempre disse que, se chegasse o dia em que eu não pudesse mais cumprir minhas obrigações e expectativas como presidente da Apple, seria o primeiro a informar vocês", afirmou. "Infelizmente, esse dia chegou." Desde 2004, quando retirou seu tumor, Jobs vem sofrendo com as sequelas do tratamento. Em suas apresentações anuais, parecia cada vez mais magro e abatido. Agora no posto de presidente do Conselho Administrativo da Apple, ele ainda poderá orientar algumas decisões da empresa. Mas não será mais seu motor propulsor, seu dínamo criativo. Que consequência isso terá para a empresa, para o mundo da tecnologia – e para todos nós?

Nenhuma companhia é tão identificada com seu criador quanto a Apple. A história dos dois se mistura à própria origem da computação moderna. Jobs teve uma infância incomum. Filho de um professor de política sírio com uma americana, foi entregue para adoção sob a condição de que os pais adotivos bancassem sua faculdade. Eles mantiveram a palavra, mas Jobs não cumpriu sua parte. Seis meses depois de entrar na universidade, desistiu do curso. Seu primeiro contato profissional com tecnologia ocorreu ainda no início da adolescência. Consta que, aos 12 anos, Jobs conseguiu um trabalho de meio período na Hewlett-Packard (hoje HP), onde conheceu seu amigo Steve Wozniak (ou Woz), quatro anos mais velho. A dupla fundou a Apple na garagem da casa de Jobs em 1976. O jovem Jobs era o cérebro criativo. Pensava principalmente no design dos produtos. Woz era o responsável pela engenharia, por transformar em realidade os delírios de Jobs.

A dupla pôs a nosso alcance um mundo tecnológico até então restrito a um grupo muito especializado. O Macintosh foi concebido e desenvolvido por Jobs num prédio separado da empresa, encimado por uma bandeira pirata. Antes dele, se você quisesse abrir um arquivo, era necessário escrever para o computador, em código, a frase que significava "abrir arquivo". Foi a Apple que popularizou os ícones, em que você clica com um mouse para comandar a máquina. A inovação fez sucesso entre designers e entusiastas de tecnologia. Mas não atingiu as massas imediatamente. As dificuldades para expandir o negócio criaram atrito no Conselho da Apple, que acabou por afastar Jobs, em 1985. Sua saída quase acabou com a empresa. Nesse período, Bill Gates adaptou o sistema da Apple e criou o Windows. Jobs sempre teve uma visão integrada de seus produtos – até hoje, ele vende software, hardware e presta serviços. Gates, não. Ele percebeu que poderia ganhar mais se seus programas – o software – fossem vendidos separadamente, enquanto outros fabricantes disputassem o mercado das máquinas – o hardware. Na década de 1990, a Microsoft prosperou, e a Apple, apesar da qualidade técnica impecável de seus produtos, ficou com menos de 10% do mercado.

A empresa só foi renascer com o retorno de Jobs ao comando, em 1997. Ao chegar, ele renovou a linha de micros e lançou os iMacs coloridos. A letra "i" passou a ser a marca de uma sequência de inovações, que culminou com o iPad e o iCloud, a nuvem de serviços on-line lançada pela Apple neste ano. Durante esse período, a empresa recuperou o vigor e parte do mercado de computadores, tornou-se líder em celulares, tocadores de música e tablets. Pelas mãos de Jobs, a Apple, no início de agosto, ultrapassou os US$ 338 bilhões de valor de mercado. Virou, por algumas horas, a empresa mais valiosa do mundo, à frente do gigante do petróleo Exxon, segundo os dados de mercado da última sexta-feira.

Jobs é tão famoso por sua genialidade quanto pelas manias. Nos últimos anos, apresenta-se sempre com o mesmo modelo: jeans, camiseta preta de gola rulê e tênis. É recluso. Dá raras entrevistas. Sua personalidade perfeccionista é expressa nos produtos que concebe. No início dos anos 2000, segurou o lançamento do primeiro iPod por meses, enquanto não encontrava uma solução ideal para o botão de comando. O resultado foi a invenção da rodinha sensível ao toque, que marcou a década.

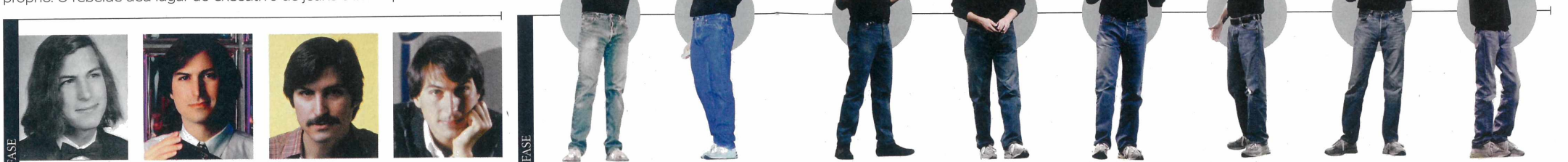
A personalidade de Jobs é tão marcante que se atribui a ele o poder de convencer os que estão próximos a enxergar a realidade de forma diferente – *Think different (Pense diferente)* foi o mote da campanha publicitária da Apple após o retorno de Jobs. O programador da Apple, Bud Tribble, batizou essa característica de "campo de distorção da realidade", referência a um fenômeno da série de ficção científica *Jornada nas estrelas*. Aplicado a Jobs, o termo sintetiza sua capacidade de convencer as pessoas a enxergar as coisas sob outra perspectiva, alterando a escala de proporções de dificuldades extremas para tornar as coisas possíveis. O engenheiro de produtos Mark Evangelist, que foi diretor de marketing de produtos da Apple, define a presença de Jobs como hipnotizadora. "Eu me recordo do momento em que minha forma de enxergar Jobs mudou." Nos anos 1990, ele trabalhava no projeto do primeiro gravador de DVDs para Macintosh. Evangelist estava no início de sua apresentação quando Jobs o interrompeu, pegou uma caneta marcadora, foi até o quadro branco e desenhou um retângulo com um botão escrito "Burn" ("Queimar", no sentido de gravar) e disse: "As músicas serão arrastadas com o mouse para dentro deste retângulo para ser gravadas. É isso o que vamos fazer". Evangelist diz ter ficado boquiaberto. ▶



**DEBILITADO**
**Steve Jobs, fotografado na última sexta-feira, dois dias depois de ter apresentado sua renúncia à presidência da Apple**

## AS FACES DE STEVE JOBS

Do garoto que largou a faculdade ao bilionário que inventou e reinventou o computador pessoal, em 40 anos Jobs recriou a si próprio. O rebelde deu lugar ao executivo de jeans e blusa preta



PRIMEIRA FASE

**1972** Steven Paul Jobs, de 17 anos, entra na faculdade e só cursa seis meses

**1977** Um ano depois de fundar a Apple, Jobs lança o computador Apple II

**1980** A Apple abre o capital na Bolsa. Jobs fica rico aos 25 anos

**1985** Jobs é demitido da empresa que havia criado

SEGUNDA FASE

**1998** De volta à Apple, Jobs muda de visual para lançar o iMac

**1999** Usa o mesmo jeans, blusa e tênis no anúncio do iBook

**2001** Jobs reinventa a Apple, ao lançar o iPad e a loja iTunes

**2004** Diagnosticado com câncer de pâncreas, tira uma licença

**2007** Jobs lança o iPhone e revoluciona os celulares

**2009** O câncer retorna e ele tira seis meses de licença médica

**2010** Lança o iPad. A Apple passa a Microsoft em valor de mercado

**2011** Deixa a presidência da Apple

Fotos: The Grosby Group, reprodução, Peter Menzel/Science Photo Library/Latinstock, Ted Thai/Time Life Pictures/Getty Images, Bloomberg/Getty Images, Reuters, Stan Godlewski/Getty Images, Gabe Palacio/ImageDirect/Getty Images, David Paul Morris/Getty Images, Terry Schmitt /Landov/UPI, Robert Galbraith/Reuters, Ryan Anson/AFP e Paul Sakuma/AP

Não pela intrusão e rispidez do chefe, mas porque sua ideia tão clara, simples e direta era obviamente a solução correta para o produto. "Eu era fã da Apple, mas a partir daquele momento passei a assimilar de outra forma o que Jobs dizia. Não havia mais contestação. O que ele falava era o que fazia sentido." Claro que o "campo de distorção da realidade" tem um lado sombrio. Há milhares de histórias de gente que não suportou trabalhar na Apple por causa da pressão e da insensibilidade de Jobs diante dos funcionários que discordavam de sua visão – por considerá-la irrealista, impraticável ou apenas delirante.

Jobs criou uma empresa que se sustenta em uma cultura ímpar. Aquilo que muitos veem como delírio é o combustível de uma companhia movida a inovação permanente. A Apple sempre lança recursos que os concorrentes ainda não pensaram em criar. E faz isso sempre com qualidade impecável. Nas próprias palavras de Jobs, usadas para descrever o primeiro Macintosh: "Não apenas ótimo, mas insanamente ótimo" ("Not just great, but insanely great"). O resultado é que eles criam as tendências. Quando Jobs mostrou o primeiro MacBook Air, um computador poderoso do tamanho e espessura de um envelope, em 2008, definiu um novo sonho de consumo – e consolidou o caminho futuro de computadores menores e portáteis. Quando lançou o iPhone, legiões de outras fabricantes imitaram o produto. Idem para o iPad. E assim por diante.

**A MAIOR CRIAÇÃO DE STEVE JOBS NÃO É O MAC, NEM O IPOD OU O IPHONE. É A PRÓPRIA APPLE**

O compromisso da Apple com a excelência a leva a adotar uma visão completa para seus produtos. Como no caso do Macintosh, ela se envolve em todos os aspectos da fabricação, pois acredita que tudo afeta a experiência do usuário. O iPhone e o iPad funcionam com um software inventado pela Apple, o iOS. Vende músicas e vídeos por um programa da Apple, o iTunes. Distribui aplicativos por uma loja da Apple, a AppStore. E sincroniza seus dados com um serviço de armazenamento da Apple, o iCloud. Toda a fabricação e distribuição dos equipamentos é feita por terceiros, mas seguindo especificações rígidas e sob monitoramento constante da Apple. Como detém o controle de tudo, a empresa cria um ambiente único, com a mesma lógica. Todos os componentes se conectam sem atrito. Você liga o iPod no computador, e o iTunes o reconhece imediatamente. A Apple monta todas as partes desse sistema complexo e lucra com cada uma – da venda do tablet ao comércio de filmes pelo iTunes.

A segunda característica rara da Apple é, ao mesmo tempo, manter baixos custos para a produção, mas altos preços para os produtos. Ela reúne a vantagem de escala dos mercados de massa ao marketing sofisticado dos mercados de luxo. Poucas companhias conseguem isso. Por um lado, a Apple negocia preços favoráveis com os fornecedores. Por outro, lança produtos tão desejados e únicos que pode cobrar preços mais altos. Graças a essa vantagem, a Apple tem a maior lucratividade nos vários mercados em que atua – mesmo naqueles em que sua fatia das vendas é menor. De acordo com o banco de investimentos Caris & Company, a Apple lucra US$ 340 a cada Mac vendido. Isso é de duas a três vezes mais do que ganham os fabricantes de PC com Windows. O iPhone representa apenas 2,5% dos celulares vendidos nas lojas – mas capta 40% dos lucros do mercado.

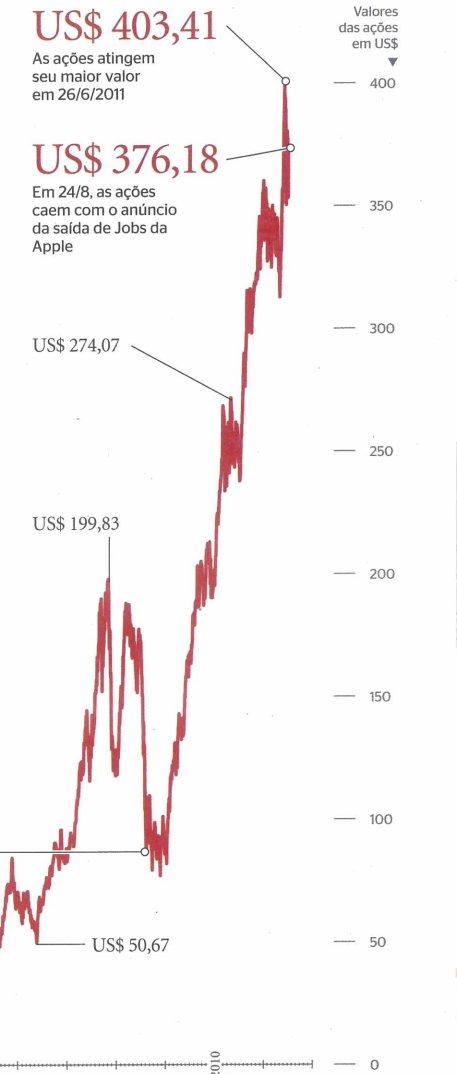
Essa posição privilegiada é mantida pelo ciclo de lançamentos da Apple, que geralmente se mantém algumas voltas adiante da concorrência. O desafio da Apple sem Jobs será manter esse ritmo de inovação. O fantasma de sua ausência ronda a empresa desde o período em que ele foi afastado e a Microsoft cresceu. Mas a Apple é hoje bem diferente. Trata-se de uma empresa em que tudo é ultrassecreto (e em que meros jornalistas são vistos como inimigos) – mas todos os indícios sugerem que Jobs tenha criado uma cultura duradoura na empresa, à sua imagem. A consultoria Glassdoor pesquisou 1.000 funcionários da Apple e viu neles entusiasmo e forte crença nos princípios de Jobs. Segundo o analista Paul Saffo, da consultoria Discern Analytics, essa lealdade significa que os funcionários devem seguir os passos de Jobs e perguntar-se o que ele faria diante de cada novo desafio.

Naturalmente, perguntar é mais fácil do que achar a resposta – sobretudo se ela for negativa. "Sou tão orgulhoso das coisas que não fizemos quanto das que fizemos. Inovação é dizer 'não' para mil coisas", disse Jobs. Um exemplo: ele segurou o lançamento do iPhone branco por quase um ano, até ficar confortável com as soluções para os problemas técnicos. Há sinais de que o sucessor de Jobs, Tim Cook, também é capaz de tomar essas decisões difíceis. Não é a primeira vez que ele assume a liderança da empresa. ▶

**O EFEITO JOBS**

Jobs voltou à Apple em 1997. Nestes 14 anos, lançou produtos inovadores e revolucionou mercados. **A receita da empresa cresceu 45 vezes**



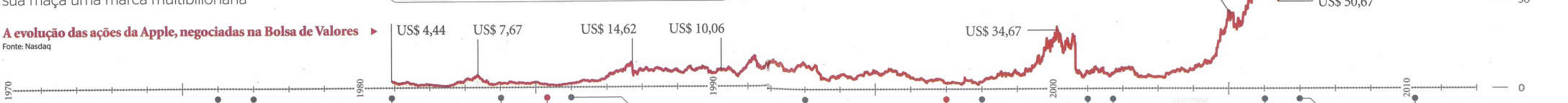

## UMA TRAJETÓRIA DE SUCESSO DE 35 ANOS

Do Macintosh ao iMac, do iPod ao iPad, o maior sucesso da Apple foi tornar sua maçã uma marca multibilionária

**A EVOLUÇÃO DA MARCA APPLE**




**A evolução das ações da Apple, negociadas na Bolsa de Valores** ▶
Fonte: Nasdaq




Em 1976, Steve Jobs e Steve Wozniak fundam a **Apple Computer**, em Cupertino, Califórnia

O **Apple I**, de 1976, o primeiro Apple ▶



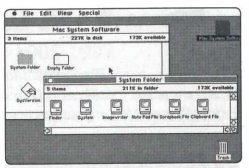

Em 1977, lançam o **Apple II**, o primeiro computador pessoal de sucesso comercial ▼



Em 1980, a Apple abre o capital na **Bolsa de Valores.** A ação vale US$ 4,44. Aos 25 anos, Jobs fica rico

**Em maio de 1985, Jobs é demitido da empresa que fundou**

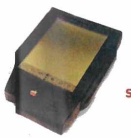
Em 1984, com o Macintosh, ▶ a Apple lança um **sistema gráfico**, que foi copiado pela Microsoft no Windows



Jobs compra a divisão de computação gráfica da Lucasfilm, rebatizando-a de **Pixar** Animation Studios ▼



Em 1993, a Apple lança o **Newton**, o primeiro computador de mão. Muito caro, foi um fracasso ▼



**Em 1997, a fatia de mercado da Apple cai a 5%. Jobs reassume a direção para salvar a empresa**

Em 1998, lança o **iMac G3**, um sucesso ▶



◀ Em 2001, surge a loja **iTunes...**

...e sai o primeiro **iPod** ▶



Em 2006, a iTunes vende 1 bilhão de músicas. Sai o **MacBook** ▼



Em 2007, sai o **iPhone** ▼



Com o **iPad**, o valor da Apple passa o da Microsoft ▼




Fotos: reprodução (12), divulgação (4) e Getty Images



**ENCANTAMENTO**
**Clientes fazem fila na porta da loja da Apple, no dia do lançamento do iPad 2. A empresa, que tem custos baixos de produção, vende seus aparelhos por preços elevados**

Cook conduziu a Apple quando Jobs saiu para tratar do câncer no pâncreas, em 2004. Especialista em logística e manufatura, foi ele quem decidiu terceirizar boa parte da fabricação para a Ásia. Foi uma mudança ousada – e uma ruptura com os princípios centralizadores da Apple. Mas deu à empresa maior capacidade e agilidade para abastecer os mercados globais.

Os produtos da Apple costumam causar nos mercados aquela reviravolta revigorante descrita pelo economista austríaco-americano Joseph Schumpeter (1883-1950) como "destruição criadora". Para Schumpeter, o progresso depende da inovação, na forma de uma mutação industrial incessante. Ela revoluciona as estruturas, demolindo a ordem vigente e erguendo uma nova. A inovação tira a economia do estado de equilíbrio para dar lugar à expansão. Era esse, segundo Schumpeter, o motor do capitalismo. O consultor americano Clayton Christensen comprovou como as novas tecnologias, e a consequente destruição da ordem que elas promovem, levam as melhores empresas – atenção: mesmo as melhores – ao fracasso. Foi exatamente o que ocorreu com o lançamento do iPhone, aparelho que criou um novo tipo de celular, com toque na tela e múltiplos aplicativos. Gigantes estabelecidos, como Palm, Nokia e Motorola, continuaram fazendo seus produtos de qualidade. Mas não conseguiram se adaptar às novas características do negócio. Mesmo competentes, entraram em decadência. Agora, o desafio da Apple é não apenas manter o ritmo de melhoras incrementais em seus produtos que já existem. É continuar capaz de liderar as revoluções tecnológicas sem o gênio de Jobs.

A Apple hoje enfrenta rivais com excelência em campos distintos. É uma disputa complexa, em que as empresas ora são rivais, ora são parceiras. É o caso do Google, a maior empresa de serviços on-line do mundo. Alguns deles, como o e-mail, a busca e os mapas, ajudam a tornar mais úteis o iPhone e o iPad. Mas o Google também lançou seu próprio sistema para celulares e tablets, o Android, que permitiu a 50 fabricantes concorrer com os produtos da Apple. Recentemente, o Google comprou a Motorola, para ganhar força nessa disputa. O outro grande rival da Apple é a Samsung, um dos maiores fabricantes de equipamentos eletrônicos do mundo. Trata-se, também, de uma fornecedora estratégica para a Apple. Ela fabrica o processador do iPad e do futuro iPhone, além das telas dos aparelhos. E lançou os maiores concorrentes da Apple entre celulares e tablets, da família Galaxy. Por causa deles, a Samsung está envolvida num imbróglio de patentes com a Apple. O desfecho dessas disputas não depende mais de Jobs. Mas exigirá gente com visão estratégica e talento comparáveis aos dele.

O que caracteriza melhor talentos como o de Jobs é a capacidade de enxergar além da tecnologia. Jobs é um esteta, obcecado por temas como vegetarianismo ou tipologia gráfica. Sua visão de design está baseada na simplicidade absoluta. Por trás da máquina, ele sempre soube colocar o ser humano em primeiro lugar. Ao projetar o primeiro PC, o Apple 1, obrigou Woz a fazer malabarismos para encaixar todos os componentes em uma caixa do tamanho de uma máquina de escrever, dimensão ideal para caber na escrivaninha. Aparelhos da Apple – como o iPod ou o iPad – não vêm com manual de instrução. Basta ligar e usar. O iPhone foi o primeiro celular a funcionar com um único botão. "A tecnologia sozinha não basta", disse Jobs no lançamento do iPad, em 2010. "É a tecnologia casada com as artes liberais e com as humanidades que traz os resultados que falam ao nosso coração." Por isso, suas invenções tiveram tanto efeito sobre nossa vida. Mesmo que você não use os produtos da Apple e prefira os da concorrência – que se inspirou neles.

Como ocorreu com Thomas Alva Edison, o inventor da lâmpada elétrica, as criações de Jobs se tornaram parte tão essencial da nossa vida que nem mais as notamos – e elas com certeza perdurarão. Mas, além da lâmpada, do fonógrafo (e de suas 2.332 patentes), Edison soube criar na General Electric (hoje GE) uma cultura de inovação que o suplantou. Investiu em sistemas que deram agilidade à empresa e criou estruturas que permitiram à GE enxergar mercados emergentes. Mais de um século depois, a empresa continua efervescente e só em 2010 registrou 4.200 patentes. Esse é o desafio da Apple. Suas sementes terão de continuar férteis, gerando novos frutos por décadas.

Com sua saída, Jobs deixa de ser um competidor no mercado. Permanece com o status de guru inspirador, ídolo e herói de gerações de inovadores. Sua trajetória será decerto celebrada em livros ou filmes. Mas quem tem um iMac, iPod, iPhone, iPad ou qualquer imitação sabe que o maior legado de Jobs está e estará não apenas nas mãos de todos nós. Nas palavras de Philip Elmer-DeWitt, da revista americana *Fortune*: "A maior invenção de Jobs não foi o iPhone, o iPad ou o iMac. Foi a própria Apple". ◆



Foto: Shen Hong/Xinhua/Latinstock