

**SUPER**  
INTERESSANTE

EDIÇÃO EXTRA



# Steve Jobs

1955-2011



  
Abril



# Mestres inventores

ELES ERAM INTELIGENTES, CRIATIVOS E TINHAM VISÃO DE NEGÓCIO. PENSARAM EM SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS QUE NEM EXISTIAM E, COM ISSO, MUDARAM A HUMANIDADE



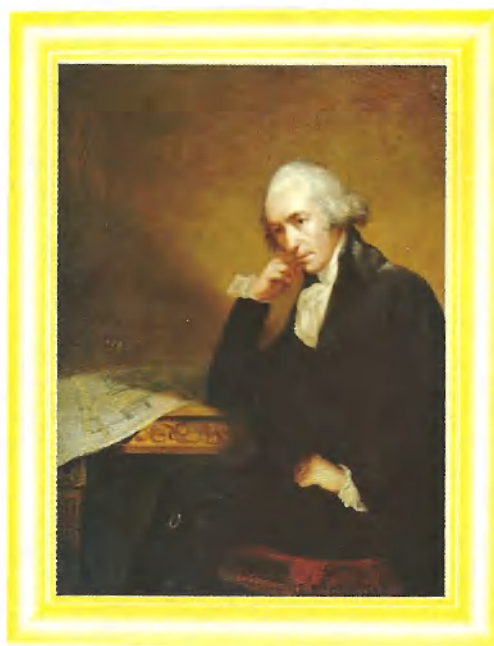
● **Arquimedes**  
(287-212 a.C.)



● **Leonardo da Vinci**  
(1452-1519)

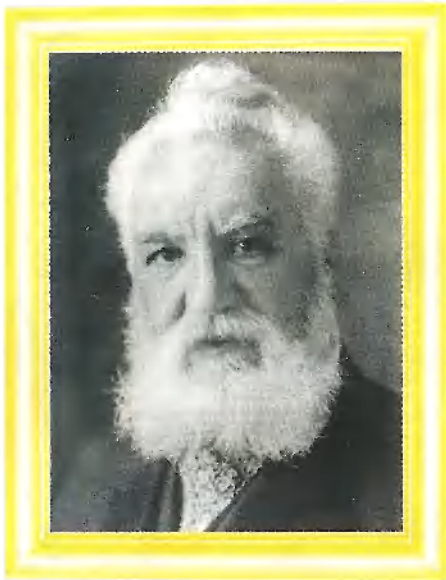


● **Johannes Gutenberg**  
(1398-1468)

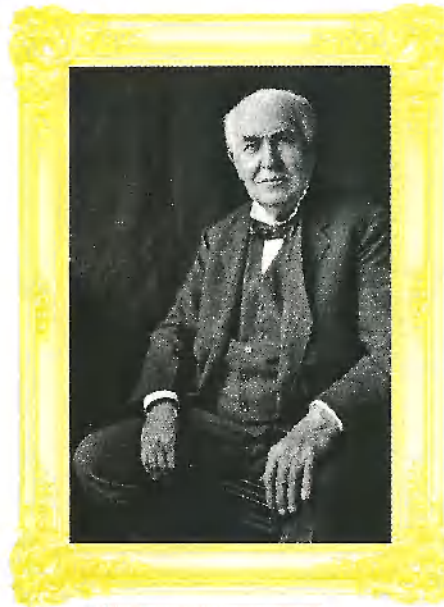


● **James Watt**  
(1736-1819)

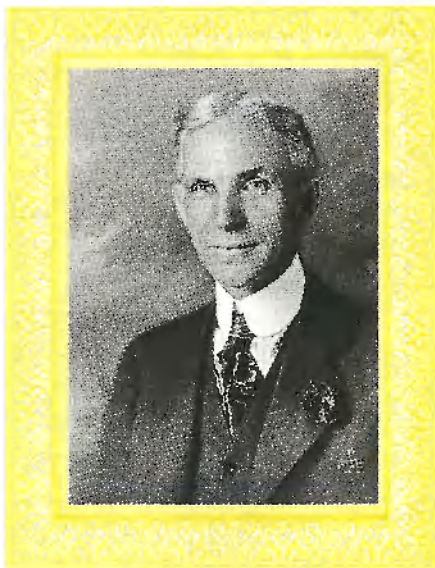




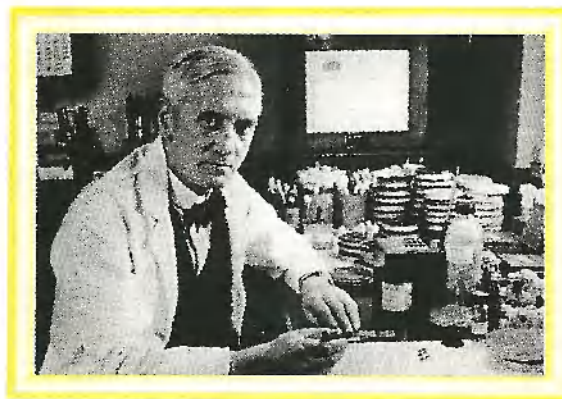
● **Alexander Graham Bell**  
(1847-1922)



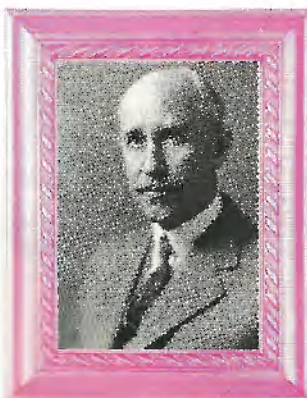
● **Thomas Edison**  
(1847-1931)



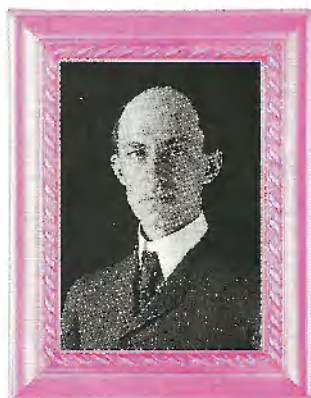
● **Henry Ford**  
(1863-1947)



● **Alexander Fleming**  
(1881-1955)



● **Orville Wright**



● **Wilbur Wright**  
(1867-1912)



● **Steve Jobs**  
(1955-2011)



  
**EDITORIA Abril**  
Fundador: VICTOR CIVITA  
(1907 - 1990)

Editor: Roberto Civita  
Presidente Executivo: Jairo Mendes Leal  
Conselho Editorial: Roberto Civita (Presidente),  
Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Elda Müller, Giancarlo Civita,  
Jairo Mendes Leal, José Roberto Guzzo, Victor Civita

Diretor de Assinaturas: Fernando Costa  
Diretor Digital: Manoel Lemos  
Diretor Financeiro e Administrativo: Fábio d'Ávila Carvalho  
Diretora-Geral de Publicidade: Thaís Chede Soares  
Diretor-Geral de Publicidade Adjunto: Rogério Gabriel Comprido  
Diretora de Recursos Humanos: Paula Traldi  
Diretor de Serviços Editoriais: Aliredo Ogawa

Diretora-Superintendente: Brenda Fucuta  
Diretora de Núcleo: Alda Palma

**SUPER**  
INTERESSANTE

Diretor de Redação: Sérgio Gwercman  
Diretor de Arte: Alessandra Kalko Editores: Alexandre Versignassi, Bruno Garattoni,  
Felipe van Deursen, Mariana Caetano, Larissa Santana Editora Assistente: Karin  
Hueck Editora de Arte: Renata Steffen Designers: Gabriel Gianordoli, Jorge Oliveira,  
Rafael Quick Estagiário: Raphael Galassi Atendimento ao Leitor: Adriana Meneghelli  
Coordenadora Administrativa: Giselda Galá Coordenadora Assistente de Redação: Ivete  
Lobato Assistente Administrativo: Fagner Reno CTI - UN II: Alvaro Zeni (supervi-  
sor), André Hauily, Erika Nakamura, Edvânia Silva, Juares Macedo, Leandro  
Marcinari, Zeca França, Leo Ferreira, Rodrigo Lemes, Regina Sano e Vanessa  
Dalberto Internet Núcleo Jovem: Editor: Frederico di Giacomo Editor Assistente:  
Kleyson Barbosa Repórteres: Mariana Nadai, Otavio Cohen Designers: Fabiano  
Zambon e Daniel Lazaroni Apolinario Webmaster: Bruno Xavier Estagiários: Ana  
Prado (texto), Guilherme Deauro (texto) e Lucas Otsuka (webmaster) Colaboraram  
nesta edição: Tiago Cordeiro (edição), Biancheria e Pictomontro (edição de arte),  
Guilherme Tosetto (edição de fotografia) e Paulo Kaiser (revisão)

www.superinteressante.com.br

SERVIÇOS EDITORIAIS: Apoio Editorial: Carlos Grassetti (Arte), Luiz Iria (Infografia),  
Dedoc e Abril Press: Grace de Souza Pesquisa e Inteligência de Mercado: Andrea Costa  
Treinamento Editorial: Edward Pimenta

PUBLICIDADE CENTRALIZADA: Diretores: Marcia Soter, Mariane Ortiz, Robson Monte  
Executivos de Negócios: Ana Paula Teixeira, Ana Paula Viegas, Caio Souza, Camilla Folhas,  
Camilla Dell, Carla Andrade, Cidinha Castro, Claudia Galdino, Cleide Gomes, Cristiano Pessoa,  
Daniela Serailim, Eliane Pinho, Emiliano Hansen, Fêbo Santos, Jay Guimarães, Karine Thomaz,  
Marcello Almeida, Marcelo Cavalheiro, Marco Bezerra, Marcus Vinicius, Maria Lucia Smolbek, Nilo  
Bastos, Regina Maurano, Renata Milioli, Rodrigo Toledo, Selma Costa, Susana Vieira, Tati Mendes  
PUBLICIDADE DIGITAL: Diretor: André Almeida Gerente: Virginia Any Gerente de Estratégia  
Comercial: Alexandra Mendonça Executivos de negócios: André Bortolai, André Machado,  
Camila Barcellos, Caio Moreira, Carolina Lopes, Cinthia Curty, David Padula, Elaine Collaço, Fabiana  
Granja, Flavia Kannenberg, Gabriel Souto, Guilherme Bruno de Luca, Guilherme Oliveira, Herbert  
Fernandes, Juliana Vicedomini, Laura Assis, Luciana Menezes, Rafael de Camargo Moreira, Renata  
Carvalho, Renata Simões PUBLICIDADE REGIONAL: Diretores: Marcos Peregrino Gomez, Paulo  
Renato Simões Gerentes: Andrea Velga, Cristiano Rygaard, Edson Melo, Francisco Barbeiro Neto,  
Ivan Rizenalt, João Paulo Pizzaro, Ricardo Mariani, Sonia Paula, Vania Passolongo Executivos de  
Negócios: Adriano Frieire, Alize Cunha, Beatriz Olibo, Camila Jardim, Camille Platilla, Catarina  
Lopes, Celia Pyramo, Clea Chies, Daniel Impicciotti, Henri Marques, Iálo Raimundo, José Castilho,  
José Rocha, Josi Lopes, Juliana Erthal, Leila Costa, Luciene Lima, Maribel Funk, Pamela Berr  
Manica, Paola Dornelles, Ricardo Menin, Rodrigo Solaro, Samara Sampaio de O. Reijnders PUBLI-  
CIDADE NÚCLEO JOVEM: Diretor: Alberto Simões de Faria Gerentes: Fernando Sabadin e  
Sandra Fernandes Executivos de Negócios: Alessandra Calissi, Alice Ventura, Ana Lúcia Bertola,  
Bia Macinelli, Eduardo Chedid, Fernando Melo, Flavia Magalhães, João Eduardo Dias, Juliana  
Compagnoni, Karine Grigório, Leila Raso, Luis Fernando Lopes, Paulo Trindade, Mara Marques,  
Maria Rosária Pires, Reinaldo Murino, Samarah Almeida, Soraya Coen, Shirlene Pinheiro, Thaira  
Ferre, Vera Reis Assistentes: Lilianna Moura, Monise Barbosa DESENVOLVIMENTO COMERCIAL:  
Diretor: Jacques Baisi Ricardo INTEGRAÇÃO COMERCIAL: Diretora: Sandra Sampaio MARKE-  
TING E CIRCULAÇÃO: Diretora de Marketing: Louise Falcões Gerente de Marketing: Angelica  
Garcia Gerente de Núcleo: Edson Bottura Analistas: Tales Esparta, Thays Panizza Gerente de  
Eventos: Mônica Romano Agostinho Analistas: Adriana Poollu, Carolina Fioriti Estagiária:  
Mariana Camargo Gerente Marketing Publicitário: Cesar Almeida Analista: Paulo Victor Gouveia  
Gerente de Circulação: Avulsas: Magali Supelbi Gerente de Circulação Assinaturas: Gina  
Trancoso PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES: Diretor: André Vasconcelos Gerente:  
Renata Anlunes Consultor: Ricardo Winandy Processos: Aline Dusi, Fabiano Valim ASSINATU-  
RAS: Atendimento ao Cliente: Clayton Dick RECURSOS HUMANOS Consultora: Rachel Silva

Redação e Correspondência: Av. das Nações Unidas, 7221, 14º andar, Pinheiros, São  
Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000. Publicidade São Paulo e informações  
sobre representantes de publicidade no Brasil e no Exterior: www.publiabril.com.br

PUBLICAÇÕES DA EDITORA ABRIL: Alfa, Almanaque Abril, Ana Maria, Arquileura & Construção,  
Aventuras na História, Boa Forma, Bona Pluvidos, Bravot, Capricho, Casa Claudia, Claudia, Contigo!,  
Delícias do Café, Dicas Info, Elle, Estilo, Exame, Exame PME, Gloss, Guia do Estudante, Guia  
Quatro Rodas, Info, Lela, Lovetec, Mágica, Men's Health, Minha Casa, Minha Vida, Mundo  
Estranho, National Geographic, Nova, Placar, Publicações Disney, Playboy, Quatro Rodas,  
Recreio, Revista A, Runner's World, Saúde, Sou Mais Eu!, Superinteressante, Tili, Veja, Veja Rio,  
Veja São Paulo, Vejas Regionais: Viagem e Turismo, Vida Simples, Vív, Vív! Mais, Você RH, Você  
S/A, Women's Health Fundação Victor Civita: Gestão Escolar, Nova Escola

ESPECIAL STEVE JOBS edição nº 296-C é uma publicação especial da SUPERINTERESSANTE,  
da Editora Abril S.A. 1987 G+J Espana S.A. "Muy Interesante" ("Muito Interessante"), Espanha.  
Edições anteriores: Venda exclusiva em bancas, pelo preço da última edição em banca. Solicite  
ao seu jornaleiro. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações.  
São Paulo. SUPERINTERESSANTE não admite publicidade redacional.

Serviço ao Assinante: Grande São Paulo: (11) 5887-2112  
Demais localidades: 0800-775-2112 www.abrilsc.com  
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2121  
Demais localidades: 0800-775-2828 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA DIVISÃO GRÁFICA DA EDITORA ABRIL S.A.  
Av. Olaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

FIPP

ANER

  
**Abril**

Presidente do Conselho de Administração: Roberto Civita  
Presidente Executivo: Giancarlo Civita  
Vice-Presidentes: Arnaldo Tibyriçá, Douglas Duran,  
Marcio Ogliara  
www.abril.com.br

ILUSTRAÇÃO DA CAPA: CHRISTOPHER GRIFFITH/TRUNKARCHIVE.COM

# Gênio complicado

ão conheço ninguém que tenha ganhado tantos obituários em vida quanto Steve Jobs. Nos últimos sete anos, a cada novo problema de saúde, a cada cirurgia ou afastamento da Apple, todo mundo da imprensa corria para tentar, de novo, explicar sua importância, suas origens, as maiores criações. Tanta insistência em fazer baianos faz todo sentido. É muito difícil compreender Jobs. Como explicar um cara abandonado pela mãe que depois se redimiu a reconhecer a primeira filha? Um jovem que largou a faculdade, mas criou uma empresa com o objetivo de desenvolver computadores para universidades? Um nerd que adorava LSD e passou uma temporada na Índia? Um budista que humilhava os funcionários em público? As frases que chegam mais perto de explicar o fenômeno são contraditórias. "Ele não criou nada, mas criou tudo", diz o CEO que mais durou na Apple, fora o próprio Jobs, John Sculley - o homem que conseguiu com que Steve fosse expulso da empresa que criou dentro de um quarto. Agora, uma coisa é bem clara para todos: o homem era um gênio. E daqueles influentes, que fazem a cabeça das pessoas. Começou a carreira inaugurando a era dos computadores pessoais e terminou reinventando tudo de novo com o iPad. Mudou o cinema, a publicidade, a música, a telefonia. Para revolucionar tantos mercados, atirou para todos os lados. Não teve medo de correr riscos, nem de mudar de opinião no meio do caminho. Nas próximas páginas, você vai mergulhar de cabeça na vida e na obra desse homem tão complicado e decisivo para nossa vida. Boa sorte no desafio que é entendê-lo. **Tiago Cordeiro**





**2** Mestres inventores

**6** Um homem sem família

**12** Do quarto para o mundo

**16** Cara estranho

**18** Conversa profética

**20** Expulso de casa

**24** A volta por cima

**26** Revolução na música

**30** A salvação da lavoura

**34** Revolução na telefonia

**38** Longo caminho  
para o iPad

**40** Império do mal

**44** Portfólio de respeito

**46** A Apple não  
inventa nada

**48** As melhores  
propagandas

**50** O senhor dos pixels

**54** Os parceiros fiéis

**56** Inimigo íntimo

**60** Os maiores  
erros de Jobs

**62** Como fazer uma  
apresentação

**64** O futuro da Apple

**65** Como Steve Jobs  
matou os nerds

**66** "Tecnologia não  
é nada"



# Um homem sem família

Ele foi adotado, forçou os pais a mudar de bairro, largou a faculdade para percorrer a Índia e não quis reconhecer a primeira filha. Conheça a juventude maluca de Steve Jobs

TEXTO **Tiago Cordeiro** // ILUSTRAÇÃO **Pictomonstro**

Quem procurasse por Steven Paul Jobs no ano de 1972 poderia encontrá-lo no shopping Westgate, na cidade californiana de San José. Ele ganhava US\$ 3 por hora vestido como o Chapeleiro Maluco, de *Alice no País das Maravilhas*, em festas infantis. Quem representava o Coelho Branco era o amigo Steve Wozniak. Na época, os dois andavam sempre juntos - e sempre duros. Mas não tinham tempo e algum dinheiro para frequentar os pátios de universidades da região. Em uma dessas visitas, em Berkeley, em 1971, se viram no meio de um protesto estudantil. "Eles não são os revolucionários", disse Jobs, assim que se viram longe da nuvem de gás lacrimogênio que se formou em torno dos dois. "Nós somos." Eles ainda precisariam de alguns anos para provar isso ao mundo. Mas Steve Jobs já sabia, desde criança, que tinha um grande futuro pela frente. Isso se não fosse parar na cadeia primeiro.

"Eu achava que seria um delinquente. Se não fosse por três ou quatro pessoas que se importaram comigo, certamente teria ido parar na cadeia", ele disse em entrevista ao Instituto Smithsonian, em 1995. Era um garoto hiperativo. Mal começou a andar e achou um frasco de veneno para formigas. Acabou no pronto-socorro da cidade de Mountain View, onde vivia com os pais adotivos, Paul e Clara. Não seria a primeira vez: tempos depois, como muitas crianças, ele tomou um choque violento ao enfiar um grampo de cabelo em um soquete de lâmpada.

Na escola, matava todas as aulas que podia e, quando não conseguia escapar, tocava o terror. "Minha mãe [Clara] me ensinou a ler quando eu era muito novo. Eu só queria fazer duas coisas: ler e ficar ao ar livre, caçando borboletas", Jobs contou na mesma entrevista. Ele encontrou a companhia ideal em outro aluno problemático, Rick Farentino. Juntos, os dois colocaram explosivos debaixo das mesas dos professores e trocaram a senha dos cadeados de todas as bicicletas dos colegas. Em resposta, foram colocados em salas diferentes. O jovem Jobs ficou sob a responsabilidade de Imogene Hill. "Graças a Deus, fui eu quem ficou na sala dela", ele relembrou. A professora o chamou e disse: "Vamos fazer um acordo. Se você terminar o dever de matemática sozinho e acertar mais de 80% das questões, te dou US\$ 5 e um pirulito". O suborno funcionou. Até que o ano letivo acabou e os problemas voltaram.

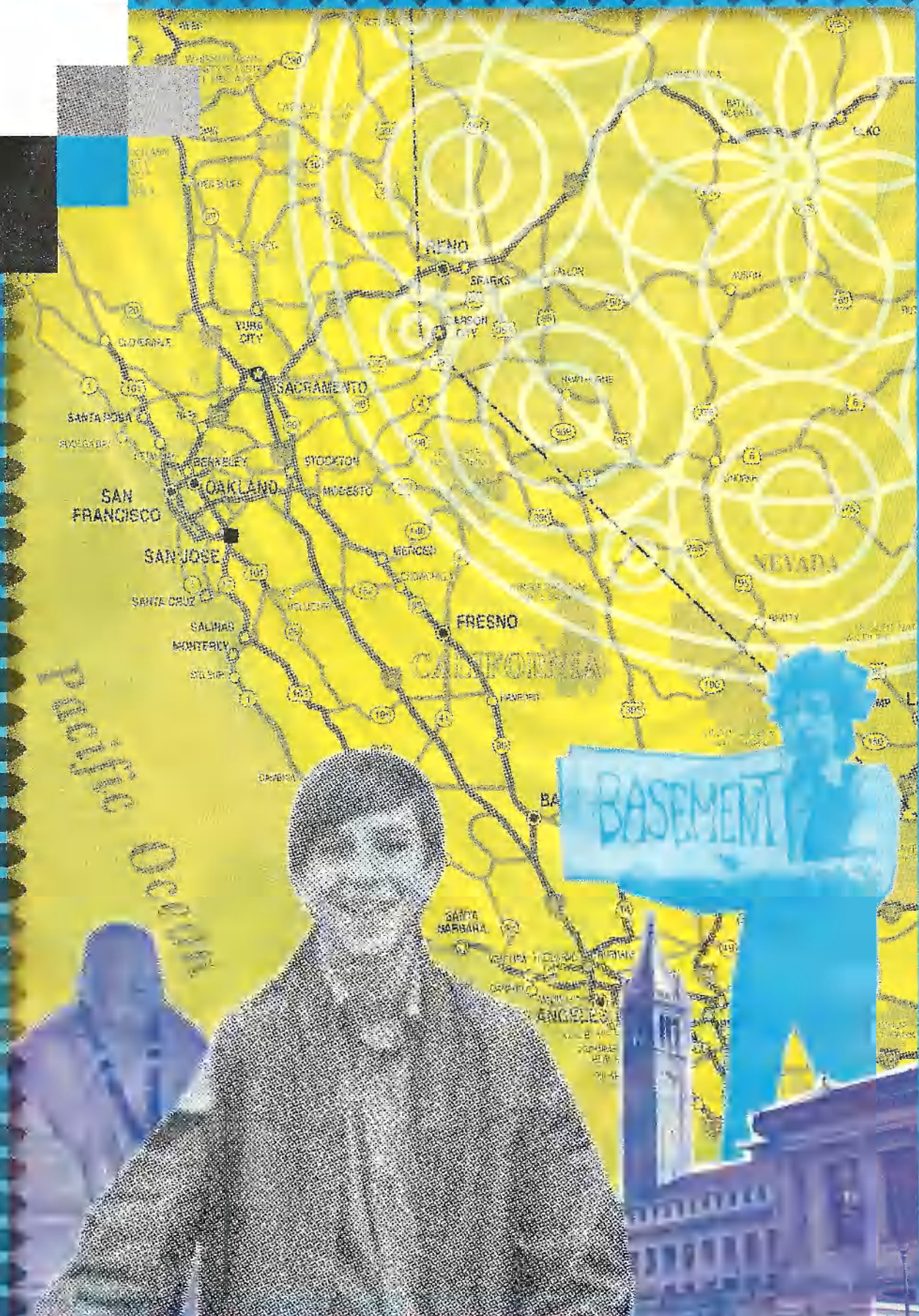
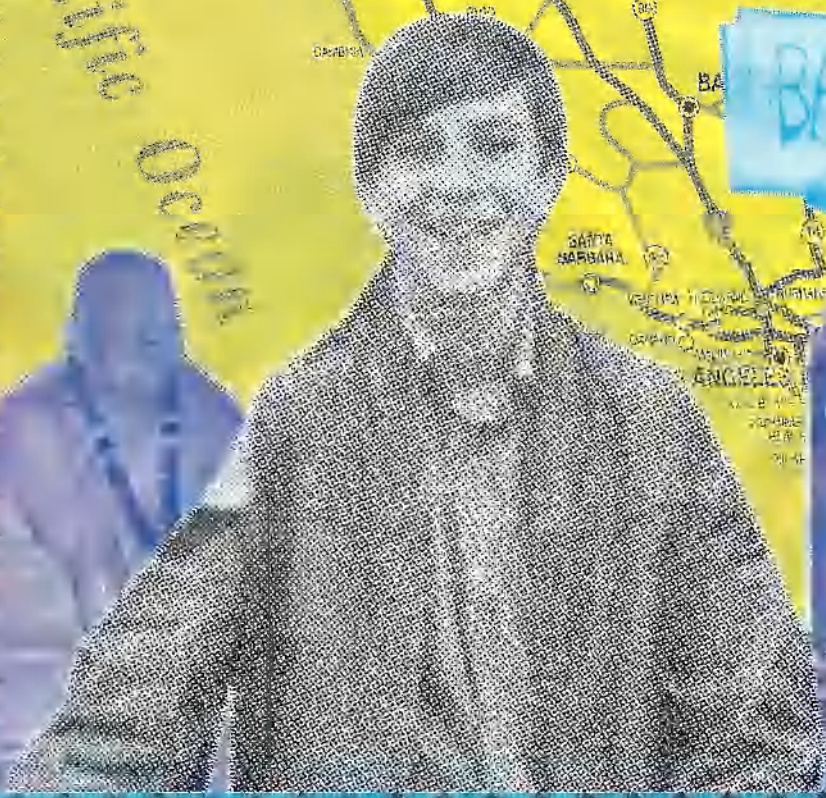
Não tinha jeito: o garoto, que agora já tinha 11 anos, comunicou aos pais que nunca mais pisaria naquele lugar, a Crittenden Middle School. Para trocar de escola pública, era preciso que a família se mudasse de bairro. Paul e Clara não pensaram duas vezes e se instalaram com o garoto e Patti, a outra filha adotiva do casal, na cidade vizinha de Los Altos. Eles não estavam apenas se deixando levar pelos caprichos de um pré-adolescente. Tinham um compromisso antigo, assumido no dia em que assinaram os papéis de adoção.

Jobs cresceu entre a contracultura e o Vale do Silício



Pacific Ocean

BASEMENT





Em 1954, Paul Reinhold Jobs era um mecânico de 32 anos nascido em Wisconsin, com um emprego fixo na Guarda Costeira e bicos consertando carros. Estava casado com Clara Hagopian, uma contadora de 30 anos. Os dois viviam em São Francisco (depois mudariam para Mountain View), não podiam ter filhos e estavam procurando um bebê para adotar.

“O pai dela proibiu o nosso casamento”, ele disse em agosto de 2011 ao jornal *The New York Post*. Ainda grávida, Joanne pegou um avião para São Francisco e procurou por pessoas da região que pudessem criar seu filho. Optou por um casal de advogados – mas os dois desistiram porque queriam uma filha. Acabou encontrando Paul e Clara, mas ficou preocupada: ele não tinha sequer terminado o ensino médio, e Joanne fazia questão de que seu filho cursasse faculdade. Os Jobs assumiram o compromisso: o recém-nascido, que veio ao mundo em 24 de fevereiro de 1955, iria estudar. Onze anos depois, eles tiveram que se mudar para cumprir a promessa.

Por muito pouco, Jobs não nasceu e foi criado bem longe do Vale do Silício. Logo depois de ele ser adotado, o pai de Joanne morreu, e ela se casou com Abdulfattah em dezembro de 1955. Em 1957, os dois tiveram uma filha – que, ao contrário de Steve, foi criada por eles. Hoje Mona Simpson é professora de inglês e escritora de sucesso nos EUA.



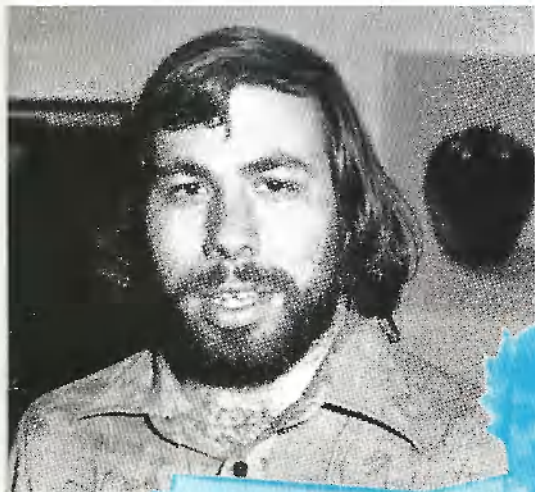
Quando Steve se instalou em Palo Alto, em 1966, ele já era curioso a respeito de como as máquinas funcionam. Mas a chegada ao novo endereço foi decisiva para a vida do jovem. Ele passou a frequentar o ensino médio em Cupertino, um ambiente muito mais adequado a seu estilo. Toda garagem era o território de algum inventor. Foi um deles, Bill Fernandez, que apresentou Jobs a Steve Wozniak, em 1971. Jobs tinha 16 anos e já conhecia muito bem a maconha. Woz, que via poesia em chips bem feitos, estava com 21.

Quanto aos trotes, Steve e Woz deram muitas risadas com brinquedos que eles mesmos criaram. Um deles ficou famoso. Era um aparelho que enganava os computadores das empresas telefônicas e fazia ligações para qualquer lugar, de graça. Um dia, ligaram para o Vaticano - Woz se apresentou como Henry Kissinger e pediu para falar com o papa (Paulo 6º não atendeu, talvez porque já fosse tarde da noite na Itália).





No  
Steve Jobs aos 14 anos  
e sua turma de nerds



02  
Steve  
Wozniak  
no começo  
dos anos 70



Quando jovem, ele  
curtia Bob Dylan e o  
guru Neem Karoli Baba

## LSD E TÚNICAS

Em 1972, Jobs partiu para Portland, para estudar artes na universidade Reed College. A experiência não durou mais do que um semestre. Mas ele não voltou para casa correndo. Continuou assistindo a aulas que lhe interessavam, dormia de favor no dormitório dos estudantes e se virava para comer. Aos domingos, andava 11 km só para ganhar uma boa refeição num templo hinduísta. Convencido de que uma alimentação à base de frutas acabaria com toda a emissão de muco e suor, adotou uma dieta radical e parou de tomar banho. Não funcionou, claro, e ele estava sempre cheirando mal.

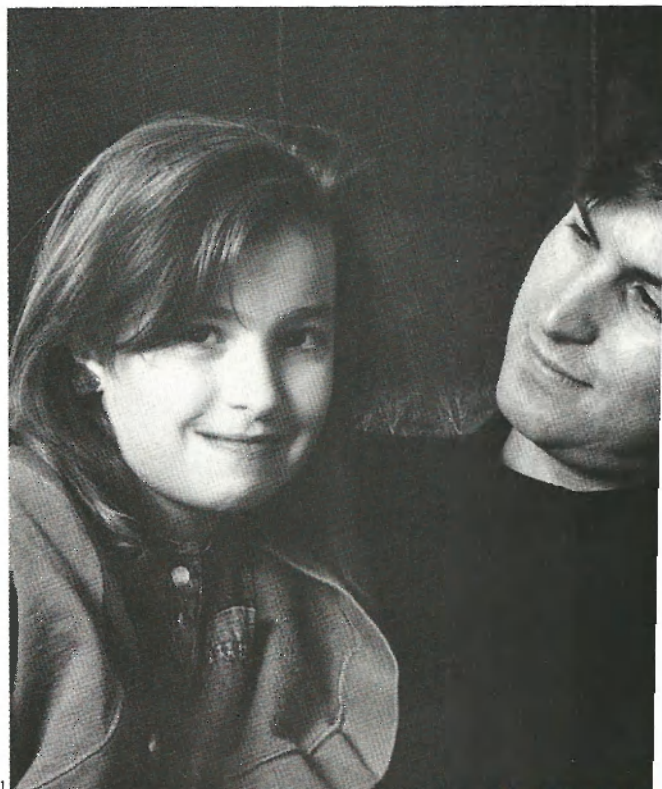
A volta para a Califórnia só aconteceu em 1974, quando Steve, de barba e cabelos compridos, começou a trabalhar em uma fabricante de videogames recém-fundada, a Atari. Conseguir o emprego foi fácil: ele se apresentou no escritório da companhia e disse que só sairia dali quando o contratassem. Deu certo, mas ele não se entendeu com os colegas. Com poucas semanas de emprego, foi liberado para trabalhar sozinho, à noite. Sem problemas. Seu objetivo não era seguir carreira, mas juntar dinheiro para viajar até a Índia, onde queria fazer um retiro espiritual com a ajuda de LSD - que ele tinha conhecido na faculdade e depois diria que foi "uma das duas ou três coisas mais importantes que eu já fiz na vida".

O plano era convencer a Atari a pagar sua viagem. A empresa não topou, mas mandou o funcionário à Alemanha para fazer a manutenção de alguns produtos. Dali, Jobs bancou a passagem para o norte da Índia, onde vivia seu guru do momento, Neem Karoli Baba. Chegou lá com Daniel Kottke, que ele conheceu em Reed. Daniel resolveu participar de um retiro espiritual de um mês. Steve não topou e seguiu em peregrinação pelo país. Depois de 6 meses de viagem, voltou para casa novamente, careca, usando túnicas típicas indianas e com mais dúvidas do que quando partiu. Retomou o emprego na Atari e o contato com seu guru zen local, Kobun Chino Otogowa. Steve estava decidido a partir para o Japão e se tornar monge budista, mas Kobun o convenceu a ficar.

## ENFIM, SOSSEGO

Havia uma Alice nas apresentações no shopping de San Jose, em 1972. Era Chris-Ann Brennan, uma pintora com quem Steve se relacionou, entre indas e vindas, ao longo dos anos 70. Em 1975, os dois e Daniel chegaram a viver em uma comunidade hippie em Oregon – Steve dormia embaixo da mesa da cozinha e passava o dia colhendo, veja só, maçãs. Em 1978, Cris-Ann avisou que estava grávida. Com 23 anos, a mesma idade de seus pais biológicos quando ele próprio foi concebido, Steve se recusou a admitir a paternidade. Dizia que, no ambiente hippie em que a namorada vivia, qualquer outro podia ser o pai. Nem um exame de DNA o convenceu do contrário. A garota se chamaria Lisa. Enquanto resistia a pagar pensão à mãe, Steve batizava o novo projeto da Apple de... Lisa.

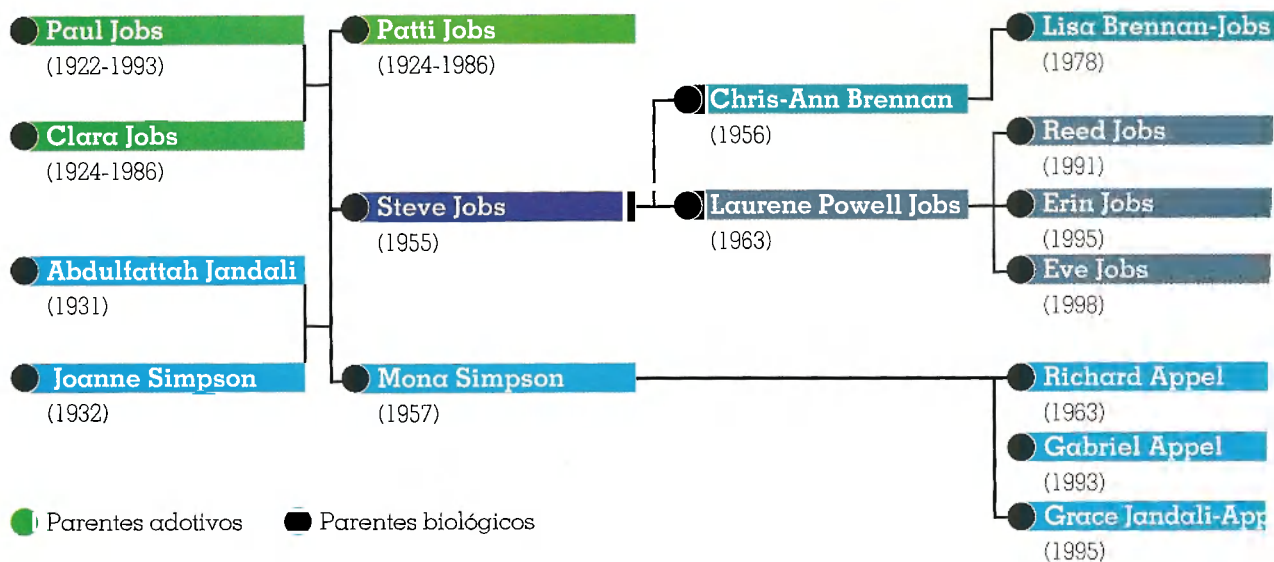
Com o tempo, pai e filha se entenderiam – atualmente, Lisa Brennan-Jobs é escritora com diploma de Harvard. E Steve conheceria sua irmã biológica, Mona. Quando soube que tinha um irmão, em 1987, ela dedicou seu primeiro romance a ele e tentou encontrá-lo. Foi bem recebida e acabou aproximando Jobs de sua mãe biológica. Pouco tempo depois, em 1991, Steve se casou com Laurene Powell, que ele tinha conhecido depois de dar uma palestra na Universidade Stanford, onde ela estudava. Os dois tiveram três filhos. Finalmente, aos 36 anos, Steve Jobs tinha uma família para chamar de sua.



Jobs acabou aceitando a filha Lisa, que chegou a morar com ele

## Encontros e desencontros

A árvore genealógica de três gerações da família

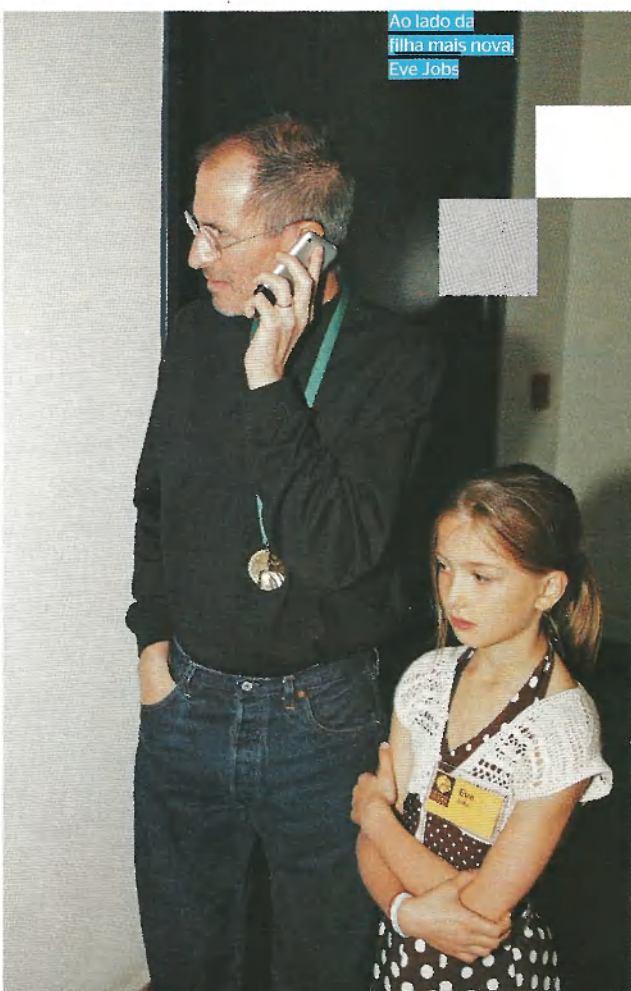






Em eventos públicos, ele gostava de aparecer com a esposa

©2  
©3



Ao lado da filha mais nova, Eve Jobs

## Um câncer raro

### Entenda a doença que o matou

Em outubro de 2003, Steve Jobs recebeu de seus médicos uma tomografia de abdômen. A imagem mostrava um tumor no pâncreas. "Eu nem sabia o que era um pâncreas", ele contaria depois. "Os médicos me disseram que aquilo era certamente um tipo de câncer incurável." Logo uma biópsia identificou que o caso de Jobs era especial e ele podia ser tratado com cirurgia.

O tumor neuroendócrino do fundador da Apple ataca um a cada 100 mil pacientes de câncer. É um pouco menos agressivo do que o câncer de pâncreas comum. Como o órgão não dói, o diagnóstico costuma ser tardio e o paciente não tem mais do que nove meses de vida. Outra diferença é que a doença de Jobs costuma ter causas genéticas, enquanto o tumor mais comum está ligado à obesidade e ao tabagismo. Em 2004, Jobs retirou o tumor. Parecia curado, mas em 2008 voltou a aparecer em público muito magro. Depois de meses de boatos e negativas, em janeiro de 2009 ele pediu licença da Apple e fez um transplante de fígado (a doença tinha voltado e estava se espalhando pelo organismo). Reassumiu suas funções em junho, mas ainda parecia abatido. Em janeiro de 2011, voltou a sair temporariamente, para em agosto oficializar o pedido de demissão. Numa carta ao conselho da empresa, afirmou: "Sempre disse que, se chegasse o dia em que eu não pudesse mais cumprir minhas obrigações e expectativas como CEO da Apple, eu seria o primeiro a informá-los disso. Infelizmente, esse dia chegou".

#### PARA SABER MAIS

- *The Little Kingdom*, Michael Moritz, William Morrow & Co., 1984.
- *A Regular Guy*, Mona Simpson, Vintage, 1996.

# Do quarto para o mundo

Em um ano, três garotos construíram e venderam um computador pessoal revolucionário, o Apple I. O sucesso transformou a empresa caseira em uma megapotência

TEXTO **Tiago Cordeiro**

**A**os 23 anos de idade, Steve Jobs valia US\$ 1 milhão. Aos 25, mais de US\$ 100 milhões. Nunca uma companhia, de qualquer ramo, cresceu tanto em tão pouco tempo quanto a Apple. Esse desempenho impressionante começou no campus da Universidade de Stanford, em 1975.

Em um auditório do Centro de Aceleração Linear da faculdade, um grupo de nerds se reunia no Homebrew Computer Club. O criador do primeiro videogame de cartucho, Larry Lawson, aparecia por lá sempre, assim como Jobs. Steve Wozniak não perdia um encontro, sempre com o hábito de pregar peças - ele enganava os colegas com uma placa capaz de tirar a sintonia das televisões. Quando a vítima se aproximava para arrumar a antena, eis que a imagem reaparecia.

Em certa oportunidade, o clube ficou em polvorosa: todos puderam conhecer o Altair 8800, o primeiro computador pessoal do mundo. Muito usado como calculadora, ele era menor e mais rápido do que tudo o que existia na época. Os dois Steves ficaram malucos com a novidade. Woz já tinha um ou outro protótipo em casa e sabia que podia fazer um trabalho melhor do que a Altair, mas não pensava naquilo como um jeito de ganhar a vida. Foi Jobs quem percebeu que o momento era ideal para transformar em uma empresa o quarto vago da casa de seus pais adotivos, na avenida Crist Drive, 11161, em Los Altos.

## TERCEIRO SÓCIO

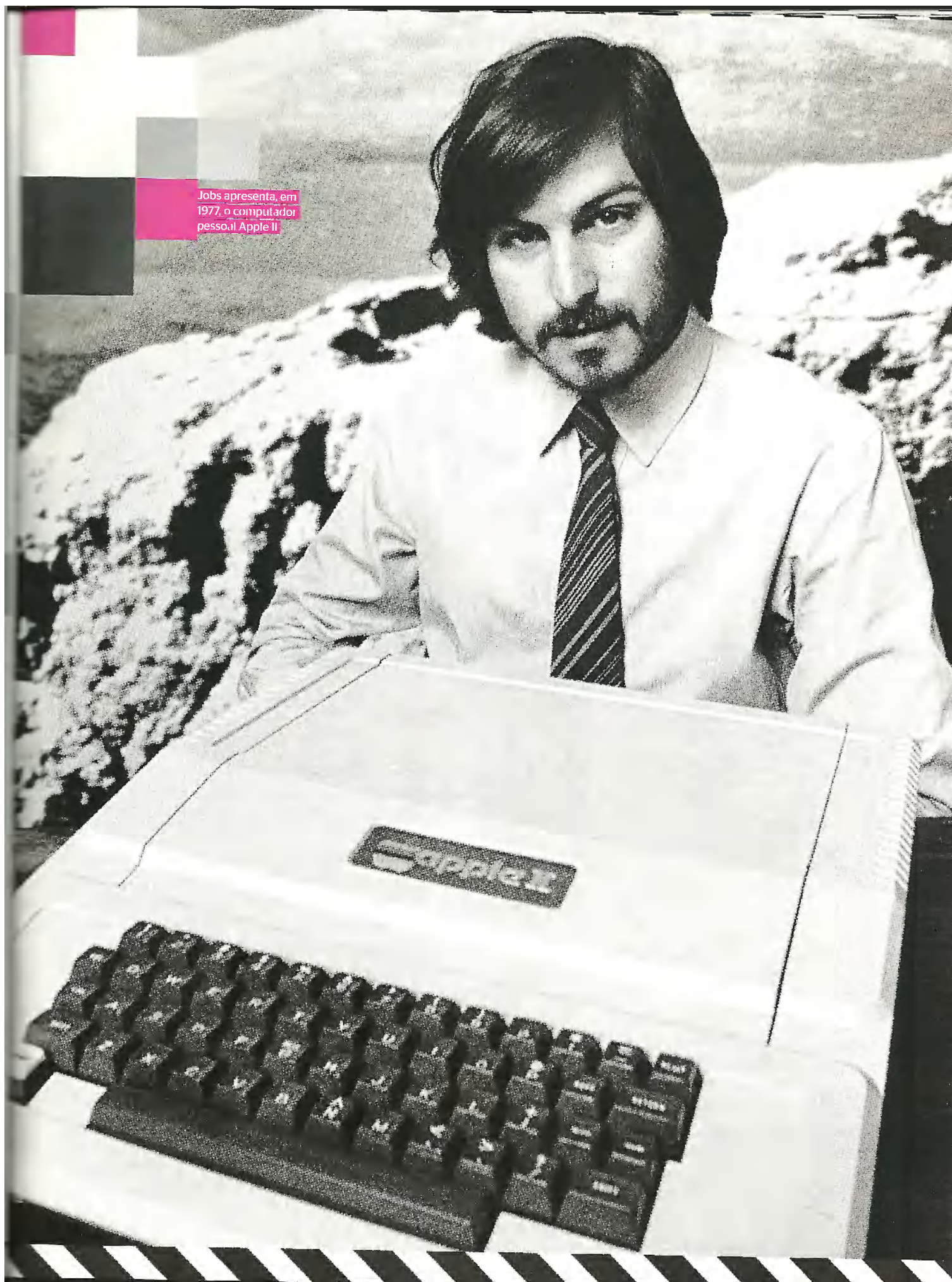
Para começar a empreitada, os amigos venderam tudo o que tinham: Woz, uma calculadora científica, por US\$ 520, e Jobs, sua Kombi - o carro tinha um problema sério no motor e ele só recebeu metade do combinado. De toda forma, já eram US\$ 1,3 mil, pouco mais do que o necessário para comprar a primeira leva de matéria-prima. Quando soube da iniciativa, Ronald Wayne, colega de Jobs na Atari e com o dobro da idade dos dois, foi convidado a participar. Tornou-se o terceiro sócio da Apple, seu rosto mais sério e confiável. Mas a experiência duraria pouco tempo.

Foi Wayne quem escreveu o primeiro contrato social da empresa. Para isso, eles precisavam de um nome. Jobs sugeriu Apple e disse aos dois que, se não apresentassem sugestões melhores até o fim do dia, o assunto estaria encerrado. Foi o que aconteceu, e Wayne se encarregou de desenhar o primeiro logotipo da companhia: a imagem de Isaac Newton sentado sob uma macieira. Em primeiro de abril de 1976, nascia oficialmente a Apple. Woz já tinha terminado





Jobs apresenta, em  
1977, o computador  
pessoal Apple II.



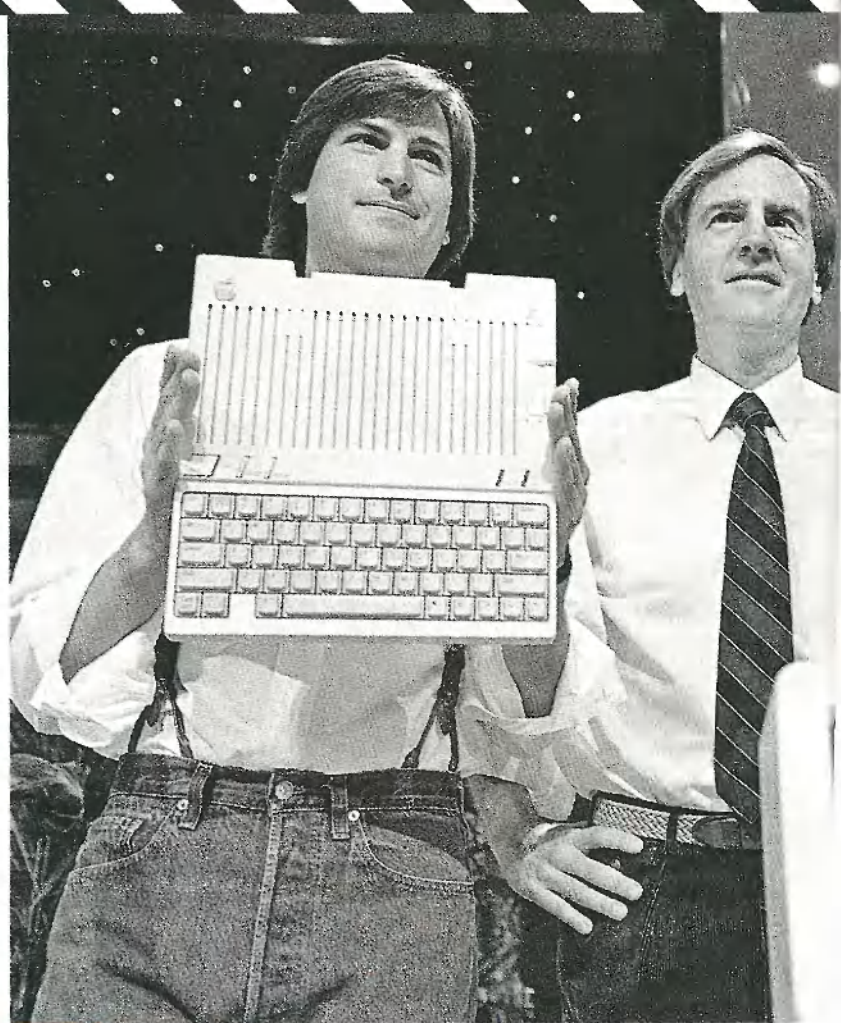


de finalizar o primeiro computador, uma caixa que funcionava como calculadora. Só faltavam clientes dispostos a pagar o preço de US\$ 666,66. O primeiro seria um conhecido do Homebrew Computer Club chamado Paul Terrel. Ele estava inaugurando uma loja de computadores, a Byte Shop, e encomendou 50 máquinas. Negociou um desconto pelo lote. Ainda assim, era um bom dinheiro: US\$ 500 por computador, US\$ 25 mil no total. Para dar conta da demanda, a Apple foi promovida do quarto para a garagem de Paul Jobs, o pai adotivo de Steve.

Nesse meio tempo, Woz teve que resolver um problema: ele era funcionário da Hewlett-Packard e, por força de contrato, toda criação da Apple deveria pertencer a seus patrões. Ele se viu obrigado a apresentar o Apple I aos chefes. Para seu alívio, a HP não demonstrou o menor interesse. "Você diz que seu gadget é feito para as pessoas comuns", ele ouviu. "Não temos o menor interesse em produzir computadores para elas." Woz, que até então sonhava em trabalhar na empresa para o resto da vida, pediu as contas meses depois.

Os dois Steve, mais Wayne, Patti, irmã de Jobs, e Dan Kottke, companheiro de faculdade e de aventuras na Índia, trabalharam duro na entrega. Os não-sócios ganharam US\$ 1 por placa montada. Mas o dinheiro tão esperado não veio por inteiro: Jobs se confundiu e entregou o computador pelado, sem caixa, como estava combinado - na época, se usava madeira para embalar as placas e circuitos. Terrel teve que bancar esta parte do processo, reclamou muito e fez um pagamento parcial. O amadorismo do fundador mais jovem tinha custado caro.

Em setembro, enquanto as primeiras entregas eram feitas, Ronald Wayne abandonou a empresa - vendeu sua par-



1984, Jobs e Woz (à direita) lançam uma versão portátil do Apple II

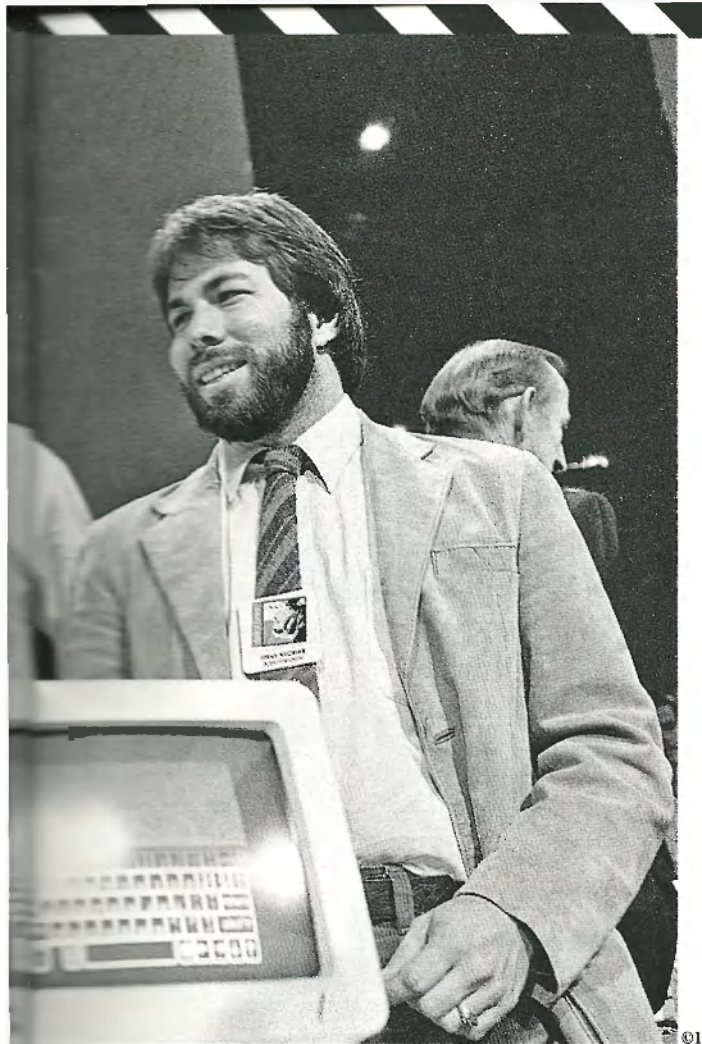
te, 10%, por US\$ 2,3 mil. Deve ter se arrependido amargamente. Dois meses depois, um empresário apareceria na garagem dos pais de Jobs para oferecer um investimento de US\$ 250 mil. Ele também ficaria incomodado com a inexperiência dos sócios.

## PARA O ALTO E AVANTE

Em 1976, Mike Markkula era um aposentado de 34 anos. Funcionário do marketing da Intel, ele tinha vendido as ações da empresa e estava milionário. Ele propôs profissionalizar a Apple, que oficialmente surgiu em janeiro de 1977. Convenceu os dois Steve a aceitar Mike Scott como o primeiro diretor executivo da nova empresa. Ex-diretor da National Semiconductor, ele já chegou cometendo uma gafe: elegeu Woz funcionário número 1. Jobs passou a se denominar o número 0.

Nessa época, Steve Jobs, já de cabelos curtos e um bigodinho no lugar da barba, convocou o publicitário Regis McKenna, da agência da propaganda da Intel, para criar o novo logotipo da Apple. Regis comprou um pacote de maçãs, cortou algumas e ficou observando as frutas por horas. Até que boiou um desenho. Jobs não gostou: queria cores e, principalmente, uma mordida - uma brincadeira com a palavra "byte" e uma forma de garantir que as pessoas não confundissem o desenho com um tomate. Junto com a identidade visual, surgiu um novo produto, o Apple II. Foi uma revolução: ele tinha tela, teclado, processador MOS Technology 6502, 4 kB de memória RAM, drive para disquete e gabinete de plástico. Mas, principalmente, era fácil de usar.





Em 1977, a empresa vendeu 2,5 mil máquinas. Em 1978, quando Jobs completou 23 anos, 8 mil. Em 1979, 35 mil. Com todas as atualizações, a máquina continuaria a ser produzida até 1993 e acumularia 6 milhões de unidades vendidas. "O Apple II criou o mercado de computadores pessoais. Foi tão marcante que, no começo dos anos 1980, Jobs tinha dezenas de concorrentes", diz Mike Swaine, jornalista e coautor de *Fire in the Valley: The Making of The Personal Computer* (McGraw-Hill, 2000). Como aconteceria muitas vezes depois, a Apple ditou um padrão ao lançar uma máquina útil para qualquer pessoa. Depois que o VisiCalc, o primeiro editor de planilhas, foi lançado em 1979, a quantidade de softwares disponíveis se multiplicou.

A Apple era uma potência, e queria mais. Só que o crescimento acelerado deixou marcas profundas na empresa. O período entre 1978 e 1984 seria caracterizado por brigas internas, produtos mal-sucedidos e a má gestão do Macintosh.

IMAGEM: LAP

## O roubo do artista

Para criar o Macintosh, Jobs se apropriou de um projeto da Xerox

Em 1979, Steve Jobs vendeu ações da Apple para a Xerox. Ele tinha segundas intenções. O Centro de Pesquisas de Palo Alto da empresa (PARC, sigla em inglês) ficava ali perto, mas os executivos moravam em Nova York e não entendiam o trabalho revolucionário que seus pesquisadores faziam na Califórnia. "As inovações da Xerox eram um segredo público. Os funcionários ficavam inconformados com a quantidade de iniciativas barradas na matriz e agendavam visitas guiadas pelas instalações do PARC", diz o jornalista Mike Swaine. Como novo parceiro da empresa, o fundador da Apple agendou logo duas. Na primeira, mandou uma equipe. Na segunda, percorreu pessoalmente o local. Ali, conheceu o Xerox Alto, o primeiro computador da história com mouse e interface gráfica - mas que não seria comercializado. Jobs, que começava a buscar algo parecido, encontrou um produto pronto e não teve escrúpulos. Ele gostava de citar a máxima atribuída a Pablo Picasso, um de seus ídolos: "Bons artistas copiam, grandes artistas roubam". Com o complemento: "E nunca tivemos vergonha de roubar grandes ideias". Jobs foi ainda mais longe: contratou vários engenheiros da Xerox envolvidos no projeto. O Apple Lisa seria lançado em 1983 e tomaria o ineditismo do Xerox Alto. Em 1984, o Macintosh transformaria a novidade em padrão para todo o mercado. Em 1989, a Xerox processaria a Apple, sem sucesso.

### PARA SABER MAIS

● *Triumph of the Nerds*, dir. Robert Cringely, 1996.



Desde a juventude, ele se acostumou a passar duas horas por dia praticando **MEDITAÇÃO ZEN** diante de uma parede branca.

**H**m 2000, pediu aos conselheiros da Apple que a empresa comprasse para ele um jato Gulfstream V, de US\$ 40 milhões. Não só ganhou o presente como a companhia passou a pagar pela manutenção.

# o ESTRANH

Conheça as manias  
mais esquisitas de Jobs

**N**a sede da Apple, ele só estacionava na vaga para portadores de necessidades especiais.

Um dia, seu cofundador Steve Wozniak ligou para a polícia denunciando a irregularidade. Mas se identificou como outro funcionário, Andy Hertzfeld, que ficou morrendo de medo de perder o emprego.

**Ele adorava carros** alemães. Começou comprando Porsches, depois ele mudou para a Mercedes. Sempre arrancava as placas dos veículos.

**Com frequência, era visto comprando vegetais orgânicos no Whole Foods Market, de Palo Alto. Costumava andar descalço.**



Era tão obcecado por Bob Dylan que saía com a cantora

# JOAN BAEZ

só porque ela tinha sido namorada de seu ídolo musical.

**Nos anos 80,** quem cozinhava para o empresário era um casal de estudantes da Universidade da Califórnia em Berkeley, que morava com ele de favor.

Ele se mudou em 1984 para a mansão Jackling House. Não comprou mobília, a não ser uma moto BMW e um piano de cauda Bosendorfer. **Não sabia tocar o instrumento, mas admirava seu design.**

Por muito tempo,

# NÃO TEVE CAMA.

Seu quarto tinha apenas uma luminária da Tiffany e painéis do fotógrafo Ansel Adams.

**U**sava com as mulheres o mesmo charme das apresentações de produtos. **Mas não conseguiu convencer a atriz Bo Derek a trocar o PC pelo Mac.** Ele a visitou pessoalmente em 1985, mas ela não se impressionou. Jobs reclamou muito com uma amiga, que fez piada: "Olha, ela é casada. Além disso, não conheço mulher alguma que gostaria de se chamar Bo Jobs".

**Passou semanas debatendo o modelo ideal de máquina de lavar** e secadora para a família. No final, optou, mais uma vez, por marcas alemãs.

**Em 1982, Steve comprou um apartamento em Nova York. Depois de 21 anos reformando o lugar sem nunca viver ali, vendeu para o vocalista do U2, BONO VOX.**



# Conversa profética

“Ele comanda uma empresa que se orgulha de ter uma mistura do idealismo dos anos 60 e o tino comercial dos anos 80”, afirmava a revista *Playboy* em 1985. Confira trechos desta entrevista histórica

Quando aceitou ser entrevistado pelo jornalista freelancer David Sheff para a revista *Playboy*, Steve Jobs batalhava para convencer o mundo da revolução trazida pelo Macintosh. A entrevista seria publicada em fevereiro de 1985. Pouco tempo depois, ele foi afastado da Apple. A conversa com o repórter refletia a tensão vivida pela empresa na época. Em vários momentos, ele teve que explicar richas internas e o fracasso de dois produtos (*leia mais sobre o assunto na página 20*). Mas esta entrevista se tornou histórica por outros motivos. Poucas vezes o reservado Jobs falou tão abertamente com a imprensa. Nesta ocasião, fez previsões que se tornariam proféticas. Em uma época em que ainda fazia sentido perguntar quais os argumentos para ter computadores em casa, ele já antevia a internet. O empresário, que estava para completar 30 anos de vida, levou Sheff para uma festa de aniversário na Califórnia. Impressionou o repórter por dar mais atenção ao aniversariante, um garoto de 9 anos, do que ao artista plástico Andy Warhol. Por que ele preferia a companhia do jovem? “Pessoas mais velhas sentam e perguntam ‘O que é isso?’”, ele respondeu. “Mas o garoto pergunta, ‘O que eu posso fazer com ele?’”

## Que tal você dar razões concretas para que se deve comprar um computador?

Há respostas diferentes para pessoas diferentes. Nos negócios, é fácil. Você prepara documentos e arquivos com mais velocidade e em nível de qualidade impossível de esperar de uma pessoa. Também aumenta-se a produção, porque livra as pessoas do trabalho puramente mecânico.

A razão básica para comprar um computador pessoal, hoje em dia, é que você deseja fazer algum trabalho em casa ou quer usar programas educacionais para você ou para seus filhos.

Você sabe que algo está acontecendo, só que não sabe exatamente o quê. Mas tudo isso vai mudar: o computador será uma peça essencial na maioria das residências.

As pessoas terão computadores em casa quando eles puderem ser ligados em uma cadeia nacional de comunicações e informação. Estamos apenas no início do que pode ser uma revolução na vida das pessoas – uma revolução tão importante quanto a proporcionada pelo telefone.

## Então você está pedindo que as pessoas invistam US\$ 3 mil em algo que é essencialmente um ato de fé?

No futuro, não será um ato de fé. O problema é que hoje as pessoas querem saber coisas específicas e a gente não sabe o que dizer. Mas, há 100 anos, se alguém perguntasse a Alexander Graham Bell o que se poderia fazer *especificamente* com um telefone, ele também não teria sabido responder. Enfim, há

coisas que hoje não se pode conceber. Mas acontecerão.

Em 1844, foi inventado o telégrafo: uma fantástica inovação no mundo das comunicações: em pouco minutos podia-se enviar mensagens de lugares distantes. Muita gente falou em colocar um aparelhinho de telégrafo em cada escrivaninha para aumentar a produtividade. Não funcionou. Havia aquele negócio de código Morse, pontos e traços. Felizmente, Graham Bell inventou o telefone. Fazia exatamente o que o telégrafo fazia, só que as pessoas podiam usá-lo com facilidade.

Tem gente dizendo que precisamos colocar um IBM-PC em cada escrivaninha da América. Não funciona. Desta vez, é preciso aprender programação, ninguém vai fazer isso. É aí que entra o Macintosh: nosso computador é o “telefone” da indústria de computadores.

## Pelo menos um crítico disse que o Macintosh é “o quadro-negro mais caro do mundo”.

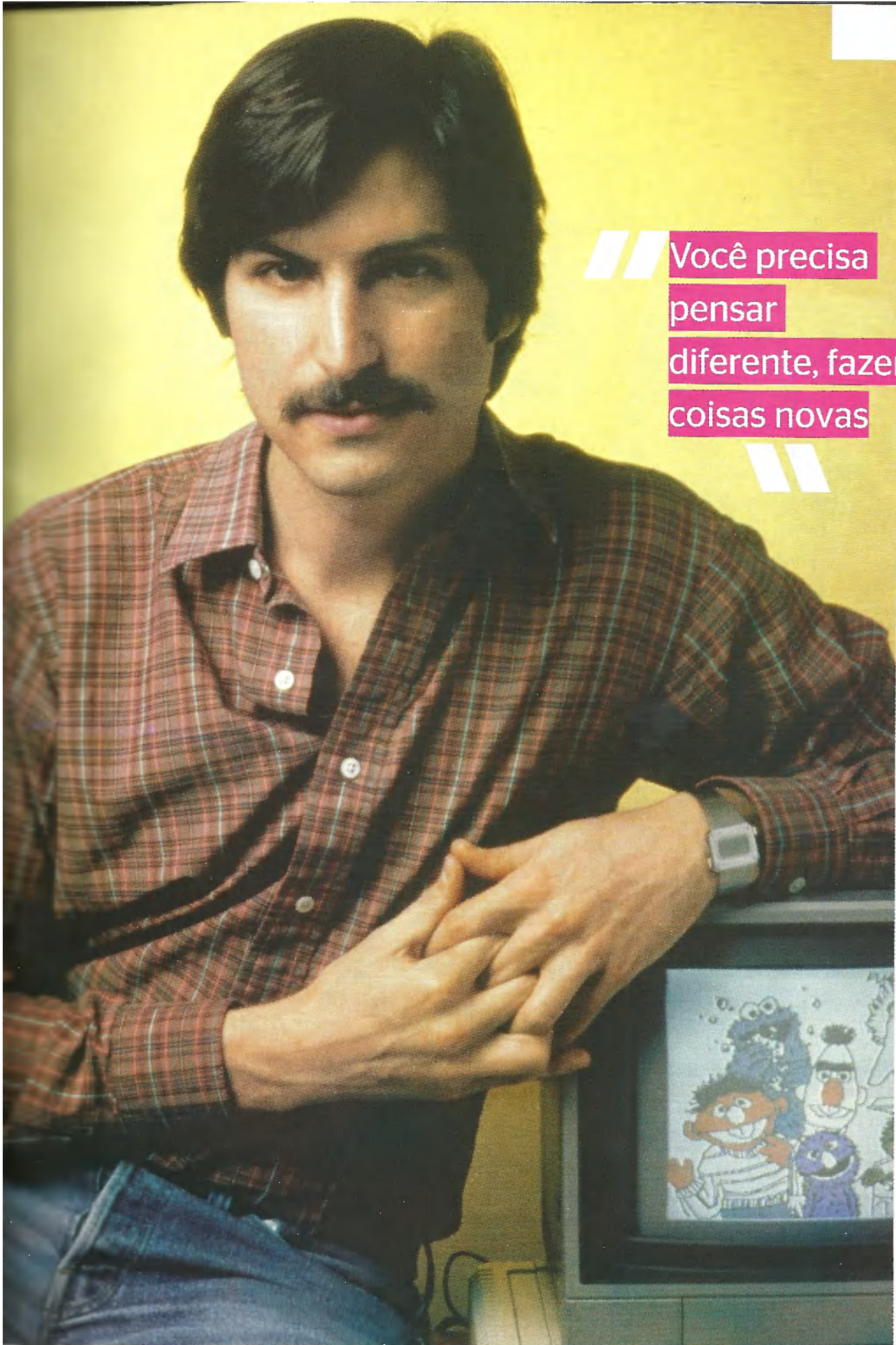
Imagine o que qualquer um pode fazer com um quadro negro tão sofisticado. Não só ajuda a incrementar a produtividade e a criatividade das pessoas: faz com que a comunicação seja mais eficiente.

## São necessárias pessoas malucas para fazer grandes projetos?

De fato, você precisa pensar diferente: fazer coisas novas, adotar novas ideias e jogar fora as velhas. Sim, sim, o pessoal que fez o Mac estava bem no limiar da loucura.

IMAGEM GETTYIMAGES






// Você precisa  
pensar  
diferente, fazer  
coisas novas







# Expulso de casa

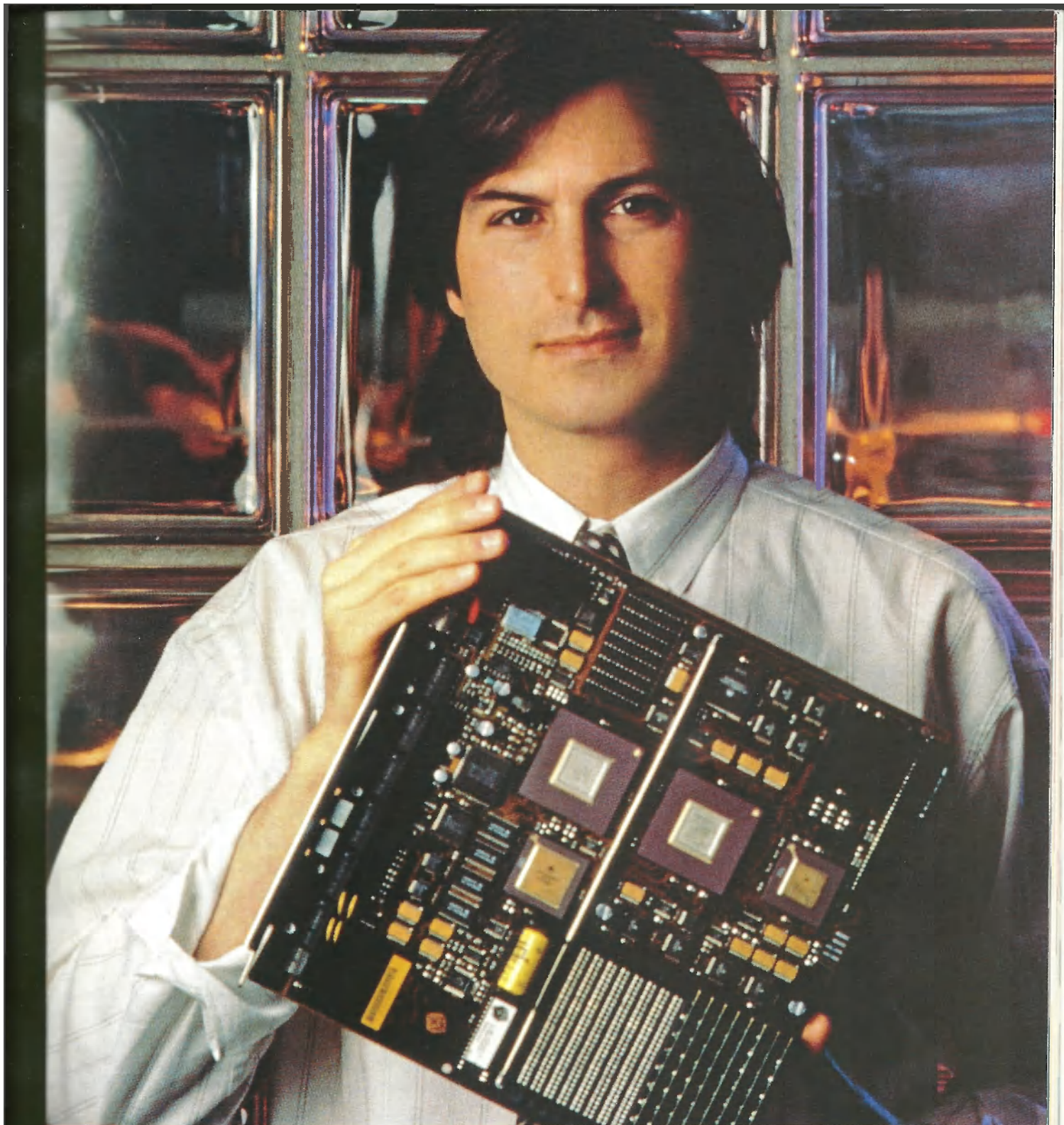
Logo depois de apresentar o Macintosh ao mundo, Steve Jobs foi demitido pelo CEO que ele mesmo contratou. Sua nova empresa, a NeXT, foi um fracasso retumbante

TEXTO **Tiago Cordeiro**



“Você quer vender água açucarada pelo resto da vida ou quer mudar o mundo?” Foi com essa frase, hoje famosa, que Steve Jobs convenceu John Sculley a se tornar o CEO da Apple em 1983. Era uma parceria das mais improváveis e acabou se transformando num casamento de negócios muito tumultuado. Por um ano, Jobs e Sculley viveram em lua de mel. Quando o relacionamento desandou, o fundador da Apple acabou sendo expulso da própria empresa, exatamente como aconteceu com Edwin Land (1909-1991), o inventor da máquina fotográfica Polaroid e mais um de seus ídolos.





Lançado em 1984, o Mac foi o último produto de Jobs antes da demissão

Nascido em 1939, John Sculley era um talento evidente. Tornou-se trainee da Pepsi em 1967 e, três anos depois, já tinha se tornado o mais jovem vice-presidente de marketing da história da empresa. Neste cargo, desafiou a todo-poderosa Coca-Cola. Ele criou a campanha da Geração Pepsi e, em 1975, lançou os

testes cegos em supermercados, para comprovar que seu produto era, no mínimo, tão bom quanto o concorrente. (Sculley se submeteu ao experimento. Preferiu a Coca.) Em 1977, ele batia mais um recorde: assumia o cargo de mais jovem presidente da história da Pepsi. Naquele momento, nem conhecia Jobs.



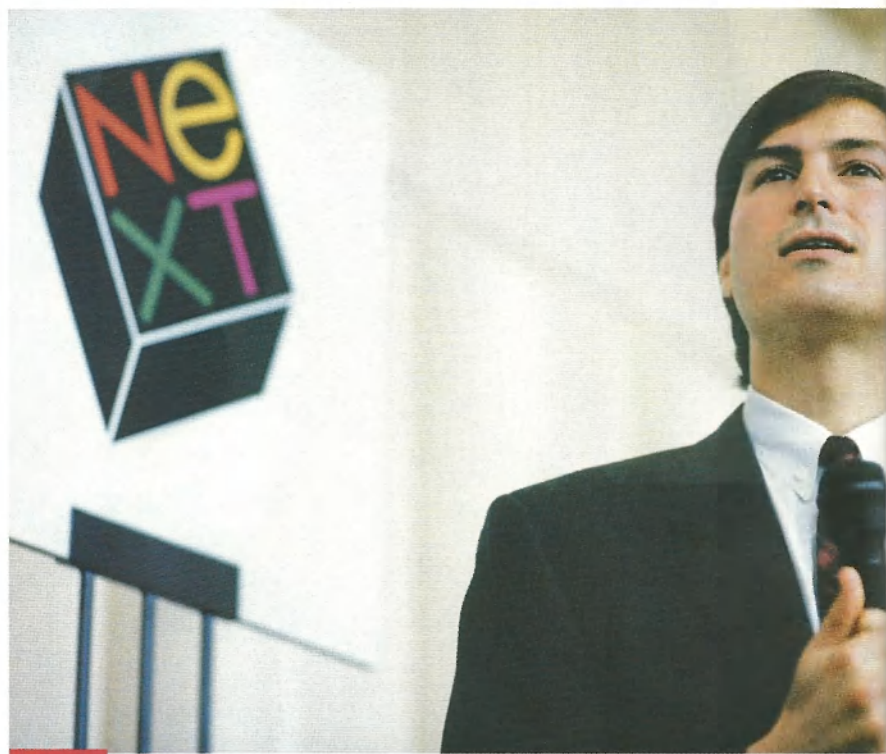
## EMPRESA RACHADA

A Apple que Sculley assumiria, em 1983, era uma empresa de bastidores tumultuados já fazia algum tempo. Para entender como a companhia tinha desandado tão rápido, é preciso relembrar que, até então, Jobs nunca tinha sido diretor da empresa que criou. Desde o começo, tinha concordado em atuar na criação e no desenvolvimento de produtos. A condução do dia a dia, com seus problemas burocráticos, ficava a cargo de Michael Scott.

Em 25 de fevereiro de 1981, Scott demitiu 40 funcionários, incluindo metade da equipe que trabalhava nas atualizações do Apple II. Fez isso sem consultar o conselho, que o substituiu por Mark Markkula, o primeiro investidor da Apple que fazia parte do conselho.

A cadeia de comando estava fragilizada e os novos produtos não ajudavam. Em 1980, chegava ao mercado o Apple III, um projeto tão mal resolvido que o jovem patriarca Steve Wozniak se recusou a participar. A máquina em si era avançada: tinha um processador Synertek 6502A de MHz e uma tela com resolução melhor do que a do Apple II (mas o fundo preto com letras verdes continuava firme). Só que Jobs exigiu que o Apple III não tivesse saídas de ar, para ficar mais bonito, e ele superaquecia o tempo todo. Foi um fiasco gigantesco, que abriu espaço para o crescimento dos PCs da IBM, lançados em 1981.

Enquanto isso, o cientista da computação e funcionário novo da empresa Jef Raskin reunia uma pequena equipe de engenheiros para começar a trabalhar em paralelo num outro modelo, o Macintosh - nome inspirado em sua espécie favorita de maçã, McIntosh. Era um projeto secundário. Quem comandava o novo carro-chefe da empresa, o produto que retomaria a dianteira no mercado, era Jobs. Só que o fundador da Apple vivia um momento pessoal tumultuado.




Divulgado em 1986,  
o logotipo da NeXT  
custou US\$ 100 mil

Em meio ao nascimento de sua filha, que ele renegaria por sete anos, Jobs desenvolve o Apple Lisa. Mas o computador nunca ficava pronto. Considerado turrão e inexperiente pelos executivos da empresa, Jobs foi afastado desse trabalho e relegado ao Mac. Em retaliação, demitiu Jef Raskin em 1981 e rachou a Apple em duas. Instalou sua turma em um prédio isolado, onde colocou uma bandeira pirata na entrada. Quem não estava no seu time era tachado de incompetente. No refeitório, as duas metades da empresa faziam guerra de comida.

Em 1983, ironicamente durante uma viagem para promover o Lisa, Jobs abordou John Sculley na tentativa de convencê-lo a assumir o cargo. Conseguiu, e logo os dois se entenderam tão bem, durante apresentações públicas, um completava as frases do outro. Steve voltava a ter um bom momento na empresa: as vendas do Lisa, um produto que Jobs queria ver fracassar, foram mal. De repente, ele era amigo do CEO e responsável pelo projeto agora considerado prioritário, o Mac.

## LADEIRA ABAIXO

"A princípio, Jobs gostou da ideia de ter junto a si um homem de negócios agressivo, mas sem experiência com tecnologia. Achou que iria dominá-lo", afirma o jornalista americano Mike Swaine, que acompanhou de perto aquela fase da empresa. "Quando percebeu que Sculley não iria se submeter a ele, Jobs ficou



inconformado e começou a boicotá-lo." Em 24 de janeiro de 1984, o fundador voltou a brilhar. Durante a reunião anual dos acionistas, ele se apresentou como um pastor diante de fiéis exaltados pela apresentação do Macintosh.

"De fato, era uma máquina inovadora. Com mouse e interface gráfica, levava a experiência do usuário comum a um novo nível", afirma o americano Tim Bajarin, analista da indústria de tecnologia há 30 anos. A tela era colorida e o conjunto com o software PageMaker e a impressora LaserWriter faziam do aparelho uma estação de trabalho completa. Mas o primeiro Mac tinha vários problemas, em especial a memória, muito pequena, que deixava a máquina irritantemente lenta. "Eu me apaixonei pela proposta do Mac, que era fascinante. Mas a máquina em si era muito ruim", diria Douglas Adams, o escritor do *Guia do Mochileiro das Galáxias*. As vendas foram catastróficas e só melhorariam dois anos depois.

Inconformado com o fracasso inicial, Jobs começou a articular a derrubada de Sculley assim que ele embarcasse em uma viagem prevista para a China. O CEO ficou sabendo e, em maio de 1985, convocou o conselho para uma reunião emergencial. "Eu mando nesta companhia, Steve, e quero você fora para sempre!". Dito isso, perguntou a cada um dos executivos quem eles apoiavam. Markkula foi um dos que se posicionaram contra Jobs, que acabou afastado de seu cargo, chefe da divisão Macintosh. Sairia em definitivo em setembro. Os amigos temiam que ele se matasse. "Minha saída foi a melhor coisa que aconteceu comigo", ele diria depois. "O peso de ser bem-sucedido foi substituído pela leveza de ser um iniciante de novo." Não foi bem assim.

#### PRÓXIMO!

Jobs demorou um pouco para absorver o golpe. Pensou em se candidatar ao governo da Califórnia e pediu à Nasa para ir para o espaço. Viajou para a França e para a União Soviética. Mas chegou a um plano razoável: criar uma empresa, a NeXT, que produziria computadores para universidades.

Em 1987, a NeXT já valia US\$ 125 milhões, sem ter um único produto. Depois de uma série de adiamentos, Steve apresentou o NeXTcube. De novo, os detalhes técnicos inovaram o sucesso do modelo: a tela de 17 polegadas era em preto e branco, quando os clientes preferiam cores. Para obter, quem encomendou a máquina em 1987 (caso do rei da Espanha, Juan Carlos I) só a recebeu em 1989.

A empresa estava virtualmente falida em 1993. "Steve demorou para perceber que não poderia revolucionar o hardware de novo. Ele já tinha feito isso antes", afirma Mike

Swaine. Jobs optou então por só produzir softwares. A decisão o salvou do ostracismo. Em 1996, a Apple quis comprar o sistema operacional desenvolvido por sua equipe na época, o NeXTStep OS. Como parte do acordo de venda, Jobs voltou a empresa como consultor e rapidamente destronou o diretor executivo Gil Amelio. Em 1997, ele estava de volta, com um poder incontestável.

## Diretores executivos

Os CEOs da Apple ao longo da história da empresa

1977-1981

Michael Scott

1981-1983

Mike Markkula

1983-1985

John Sculley

1985-1993

Michael Spindler

1996-1997

Gil Amelio

1997-2011

Steve Jobs

2011

Tim Cook



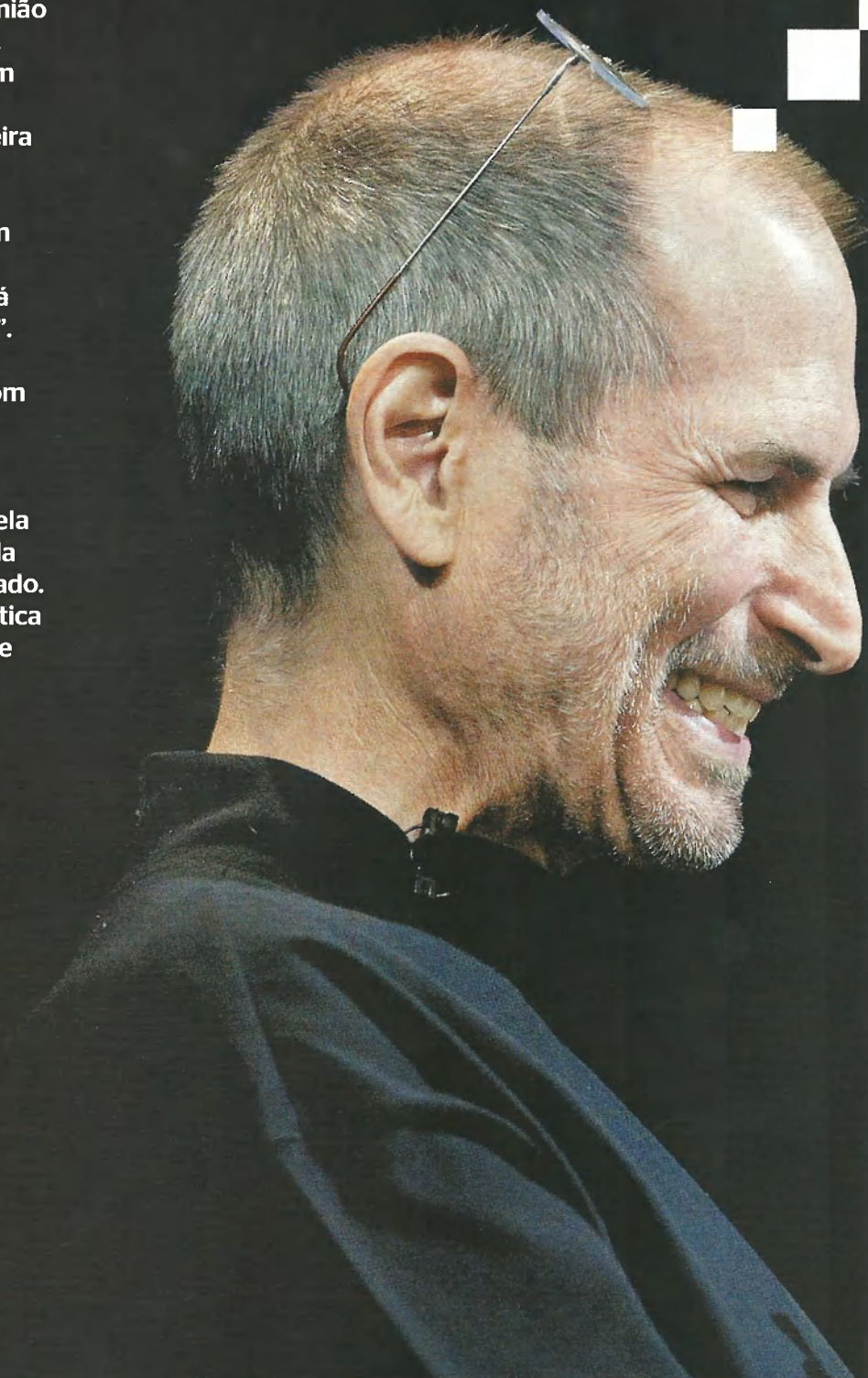
# A volta por cima

Depois de 12 anos de exílio, Jobs reapareceu para tirar a Apple do buraco. Desta vez, colocou em prática tudo o que sempre pensou a respeito de gestão

**E**m 1997, Steve Jobs apareceu de surpresa em uma reunião dos executivos da Apple. Chegou de bermuda, com a barba por fazer, sentou e começou a girar a cadeira lentamente. Depois de longos segundos de silêncio, disse: “Me digam o que há de errado neste lugar. São os produtos! Já não tem mais sexo neles”. A Apple tinha se tornado uma empresa caótica, com 20 linhas de máquinas. Steve estava disposto a mudar a situação e tinha carta branca para isso: pela primeira vez, era o CEO da empresa que havia fundado. Resolveu colocar em prática tudo o que pensava sobre administração. Conheça suas principais receitas.

## PARA SABER MAIS

● *A Cabeça de Steve Jobs*,  
Leander Kahney, Agir, 2008.



### O USUÁRIO NÃO SABE O QUE QUER

A Apple se recusa a fazer pesquisa de mercado. "Como eu posso perguntar às pessoas como deve ser um computador baseado em interface gráfica, se elas não têm a menor ideia do que seja isso?", Jobs costumava dizer, para depois lembrar que, em 1979, os executivos da Sony tinham em mãos pesquisas apontando que o walkman seria um fracasso - Akio Morita (1921-1999), cofundador da empresa, acreditou no produto mesmo assim. Deu no que deu.

### MENOS É MAIS

Um dos segredos do sucesso do primeiro iPod é que ele não tinha nenhum aplicativo além do necessário. "O ponto crucial foi jogar coisas fora, como rádio FM e gravador de voz", diria o designer Jonathan Ive. A lei vale para produtos em desenvolvimento: Steve dizia ter tanto orgulho dos projetos que lançou quanto dos muitos que desistiu de levar ao mercado.

### FECHADO É MELHOR QUE ABERTO


Jobs acabou com os clones de Macintosh ao investir em produtos fechados, com código proprietário. Para o porta-voz dos softwares livres Richard Stallman, isso fez dele um vilão: "A Apple faz as pessoas se sentirem mais descoladas, mas tira nossa liberdade". Jobs sempre respondia que sistemas operacionais fechados garantiam que o produto era mais estável e menos sujeito a bugs.

### TIRANIA FUNCIONA

"Minha função não é deixar a vida das pessoas mais fácil. É tirar o melhor delas", dizia Jobs. Quando o assunto era democracia empresarial, ele gostava de citar o exemplo de Henry Ford (1863-1947). O homem que facilitou o acesso aos veículos motorizados dizia que as pessoas podiam ter carros da cor que quisessem desde que ela fosse preta. Na Apple, era Jobs quem dava as ordens e pronto.

IMAGE GETTYIMAGES





# Revolução na música

Com o iPod, a Apple deixou de ser apenas uma fabricante de computadores. Para liderar uma indústria que não dominava, a empresa reuniu tudo o que a concorrência tinha de melhor

TEXTO **Tiago Cordeiro** // ILUSTRAÇÃO **Fabrizio Lopes**

**L**embra do CD, aquele disco redondo em que cabiam até 74 minutos de música? Na virada do século 20, ele ainda era o formato mais usado para ouvir cantores e bandas. Existiam aparelhinhos tocadores de MP3, mas eram feios, difíceis de usar (de tão impenetrável, o Nomad Jukebox, por exemplo, parecia exclusivo para nerds) e normalmente tinham capacidade para no máximo dois CDs.

Em 2000, Jon Rubinstein, engenheiro de hardware da Apple, visitou uma fábrica da Toshiba no Japão. Ele voltou à Califórnia com a ideia de adaptar um hard drive que ele conheceu lá dentro e transformá-lo em um MP3 player. Anos depois, Rubinstein repetiria o comportamento: deixaria a empresa e levaria alguns de seus projetos para a concorrência (*leia mais na página 58*).

Se a proposta tivesse surgido tempos antes, Jobs descartaria a sugestão. Achava que o futuro estava nos vídeos, e não nas canções, e investia no desenvolvimento de softwares de edição de imagens. Mas a falta de gravador de CD no iMac provocou o baixo interesse dos compradores, e Steve percebeu que as pessoas comuns estavam mais interessadas em sons do que em imagens. Decidiu então embarcar num projeto bem diferente de tudo o que a empresa já tinha feito. Menos de um ano depois, o primeiro iPod chegava às lojas. A Apple nunca mais seria a mesma. A indústria da música também não.



O nome do iPod vem  
do filme 2001, Uma  
Odisseia no Espaço





A click wheel do  
aparelho foi sua ideia  
para o marketing

## PROJETO DULCIMER

Algumas boas iniciativas já prontas poderiam ser aproveitadas no desenvolvimento do novo aparelho. A versão mais atualizada, na época, do player da empresa, o Quicktime, tinha algumas sacadas de layout – era bonito e fácil de usar. Sua interface serviria de inspiração para o iPod. Ambos os produtos tiveram o toque de Tim Wasko, um designer que trabalhava com Steve desde os tempos da NeXT, a companhia que o chefe fundou ao deixar a Apple, em 1985. “Desde o início do projeto, Steve fez algumas observações muito interessantes sobre o fato de que tudo deveria estar centrado em navegar pelo conteúdo”, diria depois o designer Jonathan Ive, outro grande responsável pelo resultado final do produto.

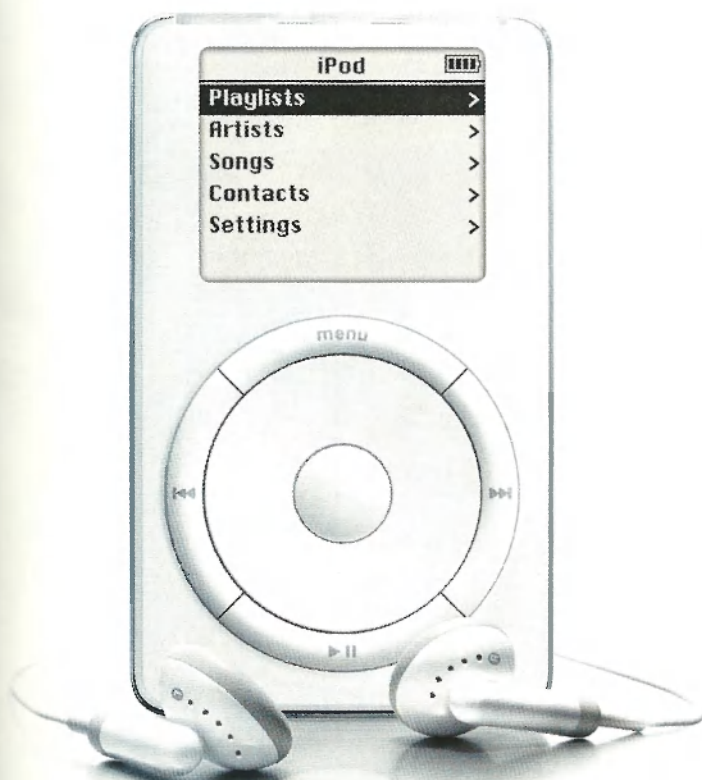
Na época, Ive fazia pesquisas com plástico policarbonato branco e resolveu usar esse material. O padrão aprovou com certa facilidade – e o protótipo ultrassecreto da Apple, batizado de Projeto Dulcimer, caminhava rápido. Enquanto isso, Rubinstein fuçava no Nomad Jukebox, analisava o hard drive da Toshiba, que tinha apenas 4,5 centímetros de diâmetro, e destrinchava os chips de controle da Texas Instruments e uma bateria para telefones celulares da Sony – os melhores MP3 da época desligavam depois de duas horas de uso. Outros dispositivos já estavam disponíveis em produtos da própria Apple, como displays e adaptadores para eletricidade.

Rubinstein contratou um consultor, Tony Fadell, para ajudá-lo a unir tudo isso em um novo aparelho. Fadell, ex-funcionário da Philips, aceitou, eufórico: ele vinha apresentando para várias empresas seu próprio projeto de um tocador de músicas digital já fazia alguns meses. A fim de ajudar na produção dos semicondutores necessários, foi convocada a PortalPlayer, que disponibilizou para o projeto uma equipe de 30 pessoas, parte delas trabalhando na Índia.

Quando todas as peças foram colocadas juntas, os engenheiros e designers perceberam que elas se encaixavam muito bem dentro de uma caixa fina, do tamanho de um baralho de cartas. E assim o iPod ganhava um formato.

## ODISSEIA EM CUPERTINO

Nem tudo funcionou tão rápido. Jobs nunca estava satisfeito com o volume de som máximo alcançado pelos fones de ouvido. Os engenheiros sabiam que essa era uma impressão falsa, porque ele tinha problemas de audição. Como ninguém teve coragem de dizer isso a ele, os protótipos de fones se acumulavam sobre sua mesa. Outro detalhe desenhado e redesenhado centenas de vezes foi a click wheel do aparelho, uma ideia trazida pelo diretor de marketing Phil Schiller, que também sugeriu que a navegação pelos menus ficasse mais rápida quando o



objeto fosse girado por mais tempo. Tinha dado certo trabalho (*bem menos do que o iPhone. Leia na página 34*), e o aparelho estava quase pronto. Só não tinha nome comercial.

Com uma primeira versão em mãos, o freelancer Vinnie Chieco, contratado para pensar em estratégias de apresentação do aparelho, começou a trabalhar. "Assim que vi o iPod branco, pensei no filme *2001, Uma Odisseia no Espaço*", ele contaria. Em uma cena famosa da produção de 1968, um dos astronautas diz ao computador que controla a nave: "Open the pod bay door, Hall" (algo como: "Abra a porta do compartimento, Hall"). O "pod" saiu daí. O "i" já tinha sido usado no iMac, que a princípio significava "internet", e Chieco gostou da combinação. Levou a sugestão para Jobs, entre dezenas de outros possíveis nomes, cada um anotado em um papel. "iPod" foi parar na pilha das opções rejeitadas. Depois, de um dia para o outro, o chefe decidiu que ele estava aprovado.

Agora o aparelho já tinha nome, cara e estrutura interna. Nem mesmo o impacto dos atentados de 11 de setembro de 2001 impediram Jobs de fazer, em outubro, o grande anúncio do produto que levaria a Apple para um novo mercado. A reação da plateia, como sempre, foi eufórica, mas hoje o primeiro modelo parece bem tosco perto das versões mais recentes: ele ainda era muito grande e tinha uma tela quadrada, preta e bran-

ca. De toda forma, o primeiro passo já estava dado. Dali para a frente, a cada seis meses em média, a empresa lançaria uma nova versão, mais bem acabada que a anterior.

Sim, o iPod era um acontecimento marcado para sepultar de vez a era dos CDs. Mas a revolução definitiva no mundo da música só ficaria completa dois anos depois, quando o aparelho ganhou a companhia da loja virtual iTunes.

PARA SABER MAIS

● *The Second Coming of Steve Jobs*, Alan Deutschman, Broadway, 2000.





# A salvação da lavoura

A loja virtual da Apple salvou a indústria da música dela mesma. E a empresa ainda teve que convencer as gravadoras de que o iTunes representava o futuro

TEXTO Pedro Burgos

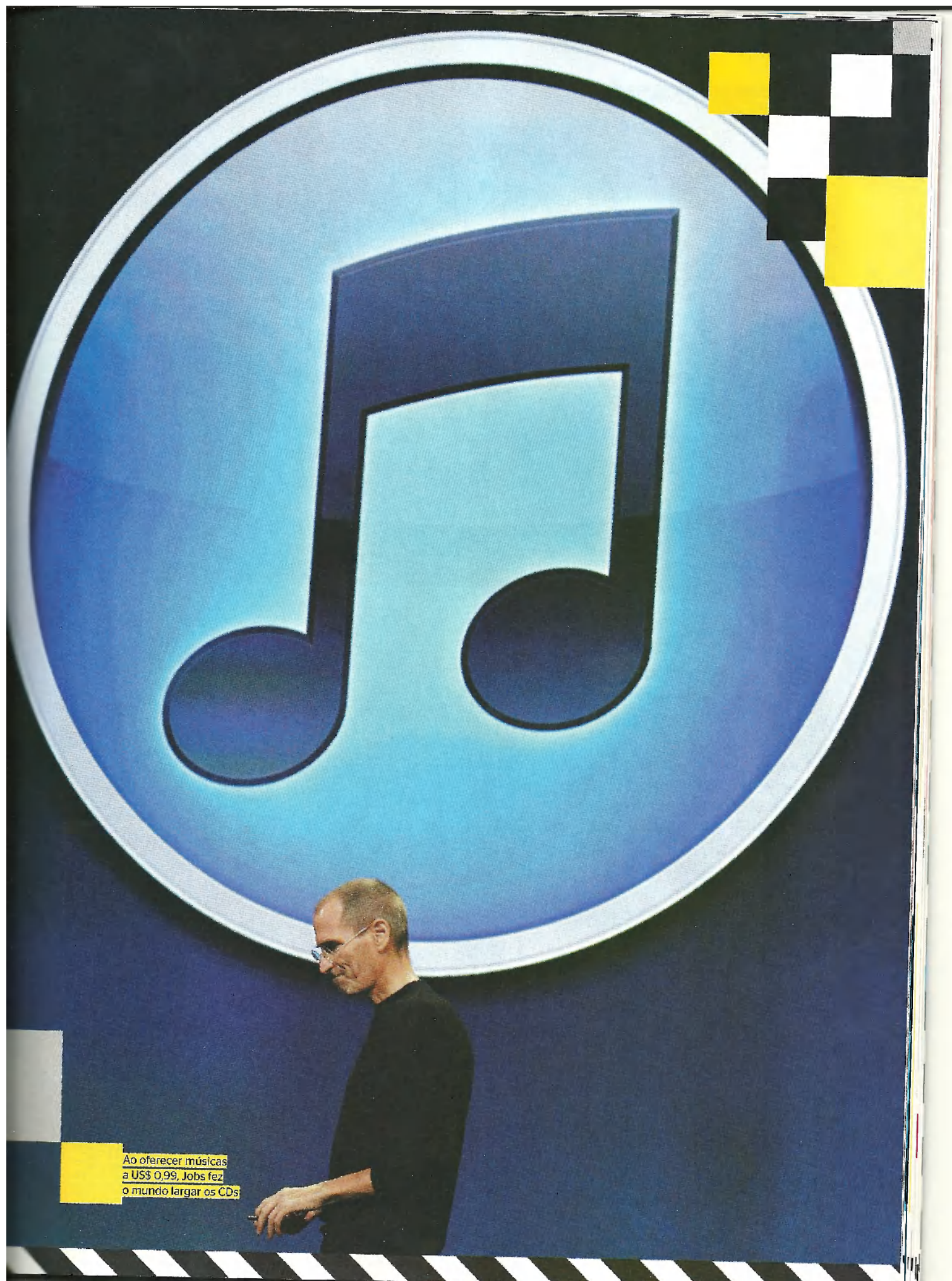
O iPod era mais bonito, útil e fácil de usar do que qualquer tocador de MP3 disponível no mercado em 2001. Mas, sozinho, poderia ter sido superado pelo tempo, pelas imitações ou pela reação da concorrência. Se o produto vingou e se tornou tão influente, é por outro motivo bem menos lembrado: o iTunes.

O software que deu origem ao iTunes, o Sound Jam, foi comprado de uma pequena empresa, a Cassady & Greene, no início de 2001. A Apple retirou as gordurinhas e deixou a interface extremamente simples. O objetivo era facilitar a vida do consumidor: bastava colocar um CD no computador, ele convertia para MP3 e sincronizava sua coleção com o iPod. Mas isso foi só um pedaço da história. Por que esse processo com-

plicado de comprar um CD para converter? Melhor ter um MP3 direto. Mas, em 2001, os lugares onde era possível comprar música eram rudimentares, com acervos limitados e os arquivos tinham diversas proteções contra a cópia.

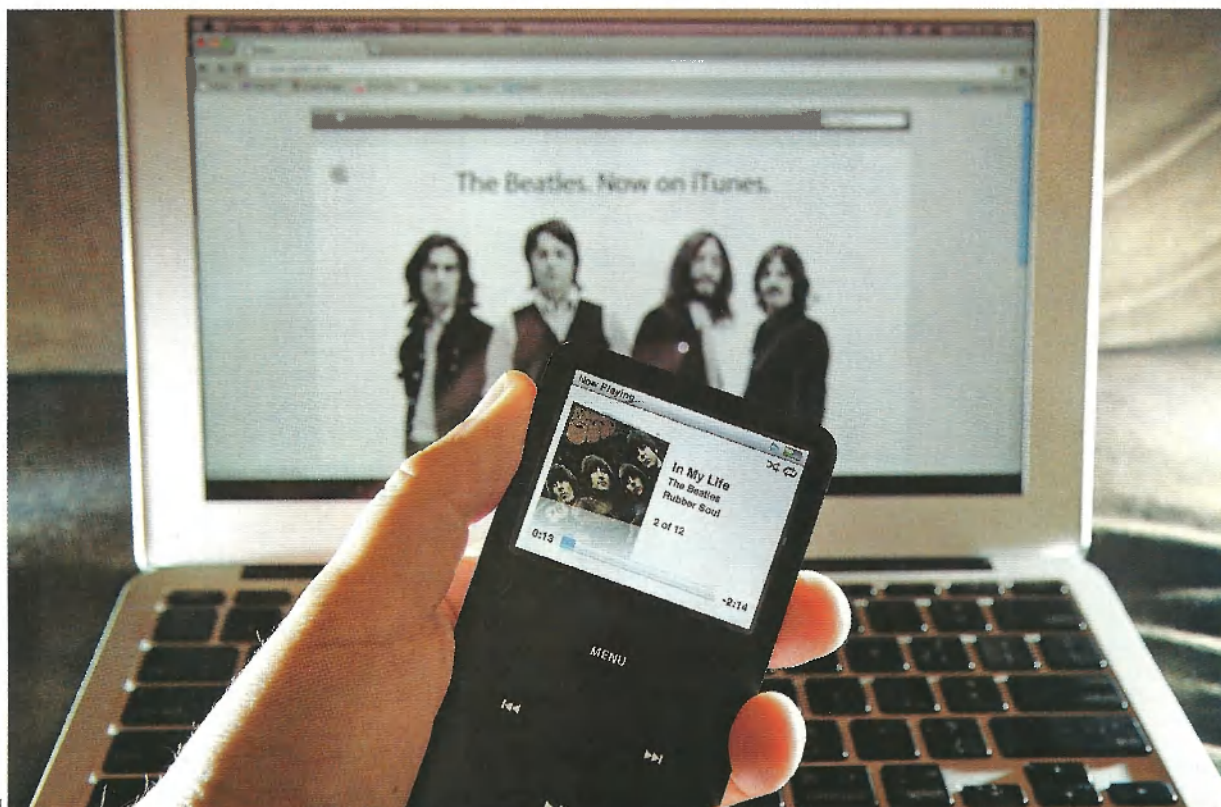
Naquele momento, era terrivelmente difícil lidar com MP3 e a velocidade de conexão não ajudava. A maior parte das pessoas não sabia da existência desses programas de trocas de arquivos. Mesmo assim, o download mostrou uma tendência: uma enorme parte dos consumidores estava interessada em escolher as músicas que queria e achava caro demais pagar o preço de um disco inteiro por uma ou duas faixas que interessavam. Era necessário um novo modelo de distribuição.

IMAGEM AFP



Ao oferecer músicas  
a US\$ 0,99, Jobs fez  
o mundo largar os CDs





Em 2010, o catálogo dos Beatles ficou disponível no iTunes

## EXECUTIVOS IGNORANTES

As gravadoras não entendiam o novo mercado. Segundo Jobs, os executivos que controlavam a venda de música eram "ignorantes" alheios à tecnologia, avessos até a e-mails. Na época do iPod, eles faziam experiências toscas com um modelo de "assinatura" de catálogo. Você pagava por mês e podia ouvir quantas músicas quisesse, mas uma vez que parasse todos os seus arquivos sumiam. Já viu um modelo de aluguel de LPs dar certo em algum lugar? Pois então.

As primeiras conversas de Jobs com as gravadoras foram infrutíferas. Mas a Apple persistiu. Uma das qualidades menos mencionadas sobre o executivo é sua habilidade em lidar com os homens de negócios das outras empresas. Toda a sua habilidade foi posta à prova nos 18 meses de negociação que levaram à criação da loja do iTunes, em 2003, e a sua compatibilidade com o Windows, para aumentar o público em potencial. Como não gostava de entregar um produto incompleto, ele só abriu a loja quando todas as grandes gravadoras aceitaram entrar na dança, e 200 mil músicas estavam disponíveis para download ao preço de US\$ 0,99 cada uma.

As vendas do iPod, que até então eram boas, mas ainda não tinham chegado ao primeiro milhão, decolaram a partir daí. Porque Jobs fez um acordo bastante interessante para as gravadoras e sua própria empresa: as músicas não podiam ser copiadas para outros computadores (ou distribuídas na rede) e

o formato seria exclusivo do iPod. Menos de um ano depois, a loja do iTunes comemorava os 100 milhões de downloads e o aparelho da Apple dominava 84% do mercado de tocadores de música. Agora sim a revolução na música estava completa.

Em 2008, o iTunes viraria a maior loja de música dos Estados Unidos, deixando para trás a onipresente rede de mercados WalMart. As gravadoras passaram a entender o modelo. Assim, o iTunes salvava a indústria da música dela mesma, criando várias formas de fazer com que o consumidor gastasse dinheiro com seu artista favorito.

## NOVO DESAFIO

O grande problema da Apple agora é reproduzir este modelo para o conteúdo em vídeo, coisa que ela tenta desde 2005. O serviço já é bom: hoje, é possível assistir a um episódio de uma série de TV em alta definição apenas um dia depois de ele ir ao ar ou assinar uma temporada inteira: o computador faz o download assim que o capítulo está disponível. Mas, diferentemente do iTunes, ele não é a principal loja do mercado.

Com preços melhores e mais acordos de distribuição, a Apple também quer mudar radicalmente o mercado de vídeo e diminuir a pirataria. O grande concorrente é a Amazon, que começou a fazer seu próprio tablet. A briga vai ser boa. E os consumidores acabam ganhando no final.

## Mercado difícil

Por que a App Store brasileira não é como a dos outros países?

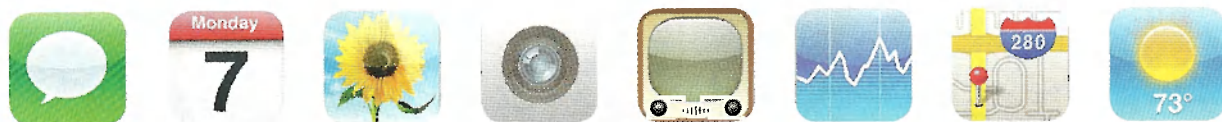
Se nos Estados Unidos o iTunes já é sinônimo da lojinha de músicas, vídeos e aplicativos, para nós, brasileiros, o nome costuma se referir ao programa terrivelmente pesado que habita os computadores de quem precisa sincronizar arquivos com as iCoisas. Mas por que o Brasil, um enorme mercado, não tem os mesmos direitos que, digamos, o México? A situação é diferente para cada mídia. No caso de música, em que o entendimento seria teoricamente mais fácil (ouvimos muitos dos artistas que os americanos ouvem), a dificuldade é fechar acordos com as

gravadoras daqui, ainda mais resistentes a mudanças do que as de outros países. No caso dos vídeos, os estúdios têm medo de brigar com as fortes empresas de TV a cabo. A liberação do iTunes permitiria que os fãs das séries vissem um episódio antes de ele ir ao ar na nossa TV, diminuindo a vantagem de assinar um canal. Para despertar o interesse do brasileiro, seria preciso acrescentar legendas, por exemplo, e há dúvidas de quanto estaríamos dispostos a pagar por esse tipo de conteúdo - o mundo conhece o Brasil como o paraíso da pirataria.



No país da pirataria, a Apple tem dificuldade em emplacar

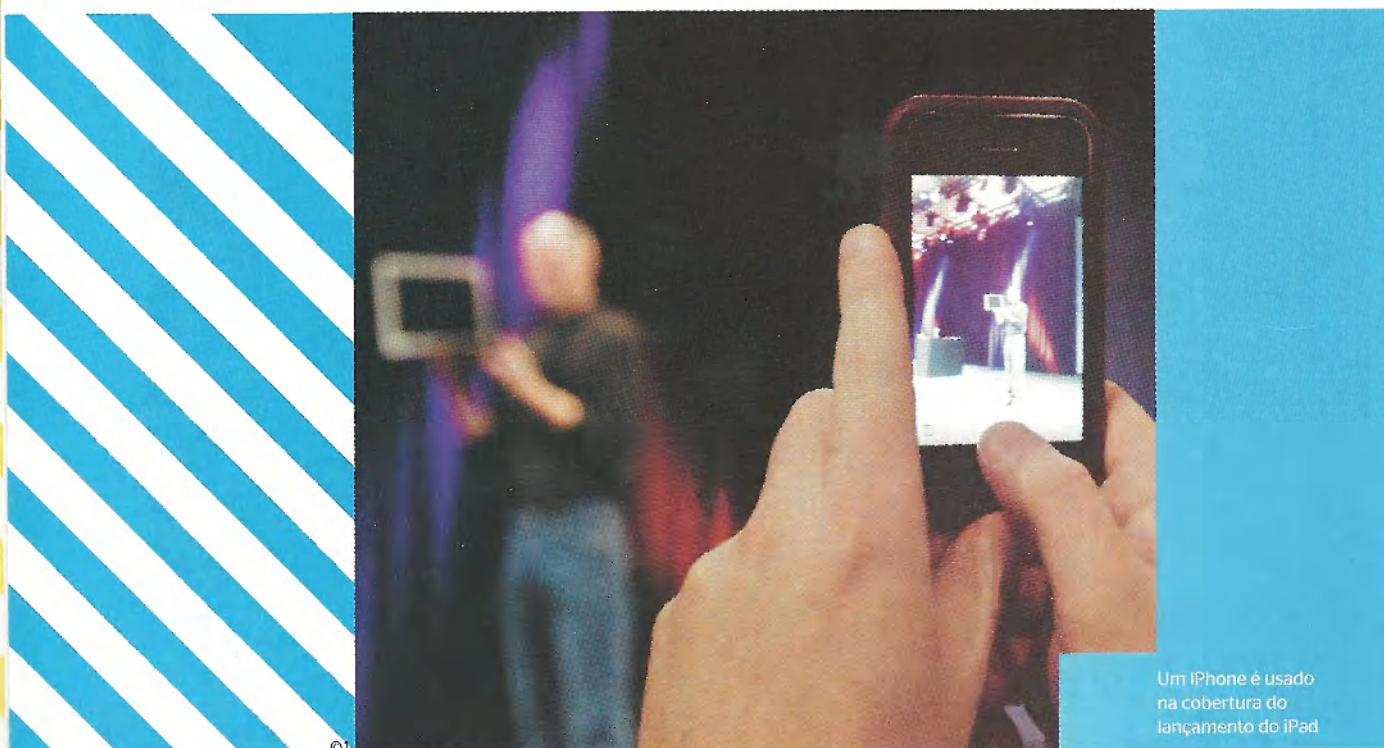





# Revolução na telefonia

O iPhone criou um novo padrão para os celulares inteligentes. E foi além: mudou o equilíbrio de forças de um mercado conservador (e bilionário)

TEXTO **Tiago Cordeiro**



A hand is holding a black iPhone. The screen of the phone displays a white rectangular box containing text. The text starts with a large blue letter 'E'. The background of the page is white, with a blue vertical bar on the left and a blue and white checkered pattern on the right. At the bottom, there is a black and white striped pattern.

**E**m 2005, uma equipe de desenvolvimento da Apple apresentou a Steve Jobs um protótipo rudimentar que o chefe tinha encomendado. Era um display de vidro touch screen em que era possível realizar todos os comandos imagináveis em um computador – principalmente digitar textos. Era uma primeira versão e um novo tipo de tablet, do jeito com que ele tinha sonhado. Só que, no momento em que olhou para o resultado do trabalho de seus engenheiros e designers, o patrão teve uma sacada. "Pensei: 'Meu Deus, nós podemos construir um telefone baseado nisto'. Engavetei temporariamente o projeto do tablet porque o telefone era mais importante". E foi assim que o iPad, que só seria lançado em 2010, inspirou o iPhone, de 2007.

Durante a muito esperada apresentação do novo aparelho, Steve anunciou que a empresa iria lançar não um, mas três produtos revolucionários. O primeiro era um iPod com tela maior e controles touch. O segundo, um telefone celular inovador. O terceiro, um gadget para se comunicar via internet. "Então, três coisas", ele disse à plateia. "Um iPod, um telefone, um comunicador. Vocês estão entendendo? Esses não são três aparelhos separados. É um só, que estamos chamando de iPhone".

Para o fundador da Apple, aquele produto dava continuidade à sua própria história: o computador pessoal que ele tinha ajudado a criar agora cabia no bolso. Em dezembro de 2007, o iPhone era eleito, pela revista *Time*, a invenção do ano. No ano seguinte, já dominava 13% do mercado de smartphones. Até o fim de 2010, havia vendido 73,5 milhões de unidades no mundo. Também pudera. O aparelho era incrível. Mas quase não saiu do papel. Os bastidores da criação do aparelho foram tumultuados até para os padrões da Apple.



## GRITOS E CHORO

Para começar, a empresa se debateu em torno de um problema sério: não havia sistema operacional que desse conta dos aplicativos do novo aparelho e que só tivesse poucas centenas de megabytes, uma fração do tamanho do OS X. Quer dizer, existia uma alternativa muito viável, o Linux, mas Jobs fazia questão de desenvolver um produto inédito. Enquanto um grupo trabalhava na questão, outro tentava entender especificidades técnicas da telefonia, uma total novidade para a Apple. Nesse quesito, era preciso começar do zero. A antena foi testada em salas especiais, cheias de robôs. Para checar se o nível de radiação era aceitável, os engenheiros criaram réplicas de cabeças humanas, com uma gosma ocupando o lugar do cérebro. Estima-se que o projeto todo, batizado internamente com o nome Purple 2, ou P2, não tenha saído por menos de US\$ 150 milhões.

Parecia não ser o suficiente. Em 2006, depois de um ano de trabalho de 200 engenheiros, Jobs reuniu os gerentes responsáveis pelo projeto do iPhone. Surpreendentemente, não gritou, não chamou ninguém de burro. Apenas disse: "Nós não temos um produto ainda". De fato, o produto tinha uma lista gigantesca de falhas: as ligações calam, a bateria parava de carregar antes de ficar cheia, aplicativos travavam o tempo todo sem razão aparente. Quem estava na reunião ficou apavorado com a frieza tão pouco comum do chefe. Naquele momento, Jobs já tinha decidido: o iPhone seria lançado na convenção Macworld de 2007 mesmo que ninguém mais dormisse até lá.

Havia muita coisa em jogo com essa apresentação. Depois de um ano e meio de conversas, ele tinha conseguido negociar um acordo com a AT&T. A operadora de telefonia seria a única a funcionar nos iPhones por cinco anos em território americano. Em troca, a Apple criaria o novo aparelho da forma como bem entendesse. Era inacreditável: a maior provedora de serviços wireless dos Estados Unidos tinha concedido liberdade a uma fabricante. Só faltava o aparelho ficar pronto.

Para muitos funcionários da Apple, as semanas que se seguiram foram as mais tensas de sua vida. Gritos e choros eram ouvidos nos corredores. Muita gente passou dias inteiros dentro da empresa. Uma gerente de produtos deu um soco tão forte na porta de sua sala que a fechadura quebrou. A coitada acabou ficando presa por mais de uma hora.

## VITÓRIA DO FABRICANTE

No fim, deu certo. Em dezembro de 2006, Jobs se encontrou em Las Vegas com Stan Sigman, o presidente da divisão de conexão sem fio da AT&T. Sigman diria que aquele era o melhor aparelho que ele já tinha visto. Com tal aprovação, Jobs dava um xeque-mate no conceito de que não eram os aparelhos que atraíam clientes, mas os serviços das operadoras.

"O mercado de telefonia movimentava US\$ 11 bilhões por ano, e os fabricantes eram tratados como vassalos", diz Drew Hull, diretor de pesquisas da empresa NDP Group. "Com o iPhone, a Apple mudou o equilíbrio de forças desse mercado." E isso apenas seis anos depois de mudar a indústria da música.

### PARA SABER MAIS

● *A Cabeça de Steve Jobs*,  
Leander Kahney, Agir, 2008.

Fãs da Apple observam o iPhone como quem olha para o Santo Graal



## Fábrica de morte

O fornecedor da Apple na China registrou 14 suicídios nos últimos anos

Algo muito estranho acontece na fábrica do grupo chinês Foxconn em Tucheng, Taiwan. Nos últimos três anos, a grande fornecedora de componentes eletrônicos do mundo (e maior empresa privada da China) vem ficando conhecida pelo alto número de funcionários que cometem suicídio. Um deles, o engenheiro Sun Danyong, de 25 anos, recebeu em 2009 um lote de 16 protótipos do iPhone 4G. Quando se deu conta, tinha só 15 em mãos. Desesperado com o sumiço, ele se jogou de um apartamento no 12º andar. Questionada, a Apple se manifestou por intermédio de Steve Jobs: "A Foxconn tem

piscinas, quadras e é até bem legal para uma fábrica. Estamos lá, conversando sobre o problema para ajudar a resolvê-lo".

A companhia chinesa, que também fornece peças para empresas do porte de Intel, Cisco, HP, Dell, Nintendo, Nokia e Sony, é acusada de manter seus funcionários em cárcere privado, estimular guardas a agredi-los e obrigá-los a cumprir cargas horárias de até 12 horas por dia. Em 2010, foram registrados nada menos do que 14 suicídios. Em maio de 2011, uma explosão na linha de montagem do iPad 2 causou três mortes e deixou 15 trabalhadores feridos.

02



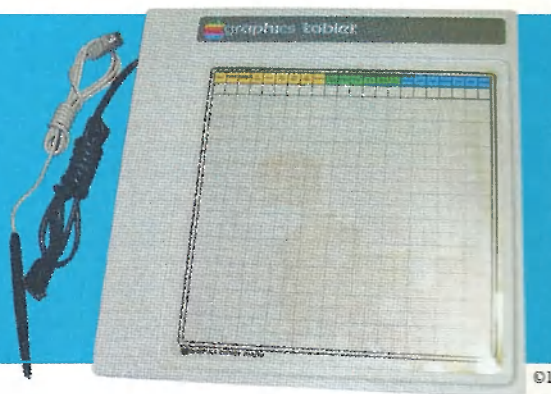
Da linha de montagem da Foxconn saem aparelhos e suicídios



# Longo caminho

## 1979 Apple Graphics Tablet

O primeiro tablet da Apple custava US\$ 650 e tinha um software desenhado pelo cantor Todd Rundgreen. Era vendido junto com uma caneta projetada para desenhar na tela. Na época, ninguém prestou atenção no produto, que ainda por cima causava interferência nos aparelhos de rádio. A empresa nunca mais desistiria de lançar uma versão melhor.



©1

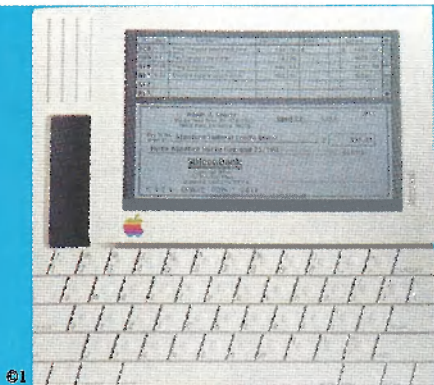
## 1985 BookMac

### 1987 Knowledge Navigator

Era para ser tão completo quanto um iPad. E tinha potencial: respondia a comandos por viva-voz e se destacava por seus comandos touch screen. Mas acabou sendo simplificado e virou o Newton, o PDA da Apple.

## 1989 F1 Portable

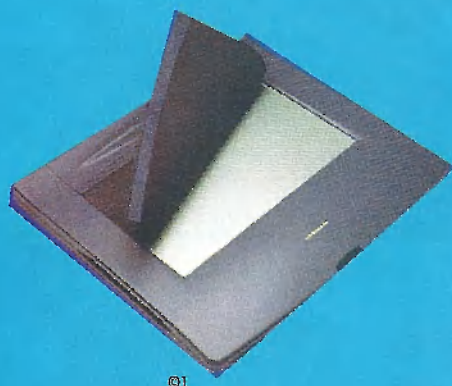
Uma versão do Dynabook, protótipo de 1968 pensado pelo cientista da computação Alan Key dentro do centro de pesquisas da Xerox. Na revisão feita pelos engenheiros da Apple, todos fãs de Key, tinha uma alça para ser carregado. Também ficou só no projeto.



©1

## 1991 Workcase

Preocupados com o Newton, que poderia ameaçar os computadores pessoais, os designers da série Macintosh bolaram quatro projetos de tablets, com mais memória do que o PDA da Apple. O Workcase tinha uma tela protetora, pensada para quem precisasse carregar o aparelho de casa para o escritório.



©1

## 1992 Macintosh Folio PenMac PenLite

De toda esta lista, o PenLite foi o que chegou mais perto de alcançar o mercado. A produção acabou cancelada na última hora.



©1

# até o iPad

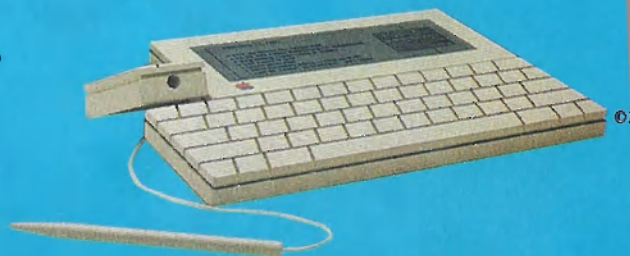
Desde 1979, a Apple desenvolveu vários protótipos de tablet. Nenhum chegou ao mercado - até o lançamento de 2010



## 1983 *bashful*

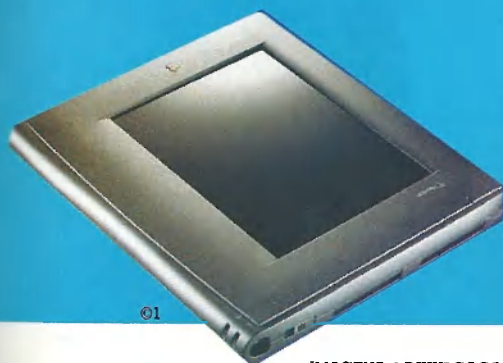
Depois de quatro anos de trabalho, surgiu um novo produto conceitual, que inspirou os protótipos das próximas datas:

## 1984 *24HourMac*



## 1993 *Bic*

Uma versão do Newton com tela maior e design mais elegante.



## 2010 *iPad*

Quando Steve Jobs finalmente resolveu lançar um tablet da Apple, mudou tudo o que se sabia sobre este tipo de aparelho. Com ele, é possível ouvir música, ver filmes, ler livros e jornais, jogar e navegar na internet. Este é o futuro do computador pessoal.






# Império do mal

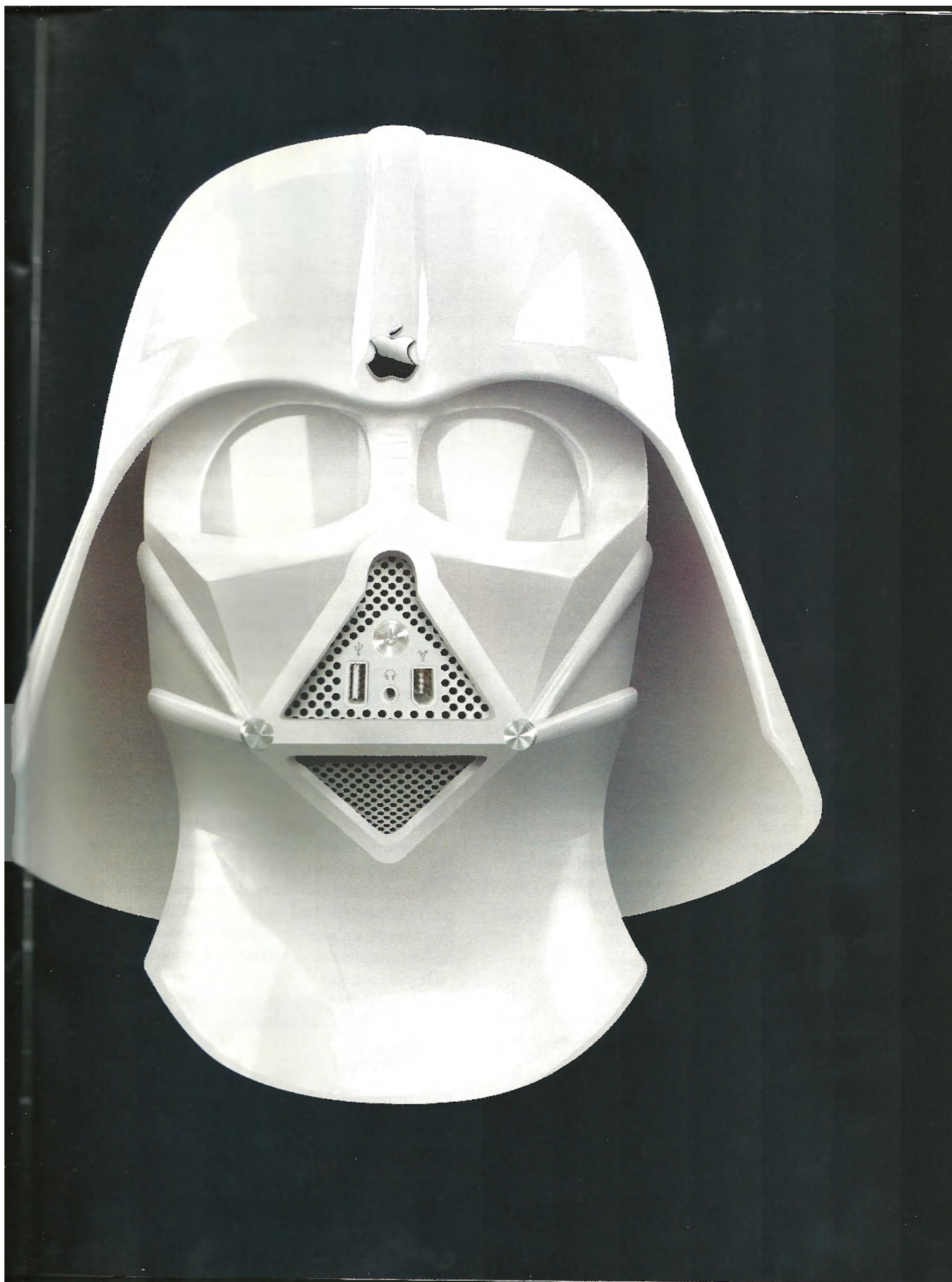
Sim, Steve Jobs era um gênio. Mas seu legado é dos mais polêmicos: ao longo de sua carreira, ele deixou um rastro de sacanagens tão grandiosas quanto suas criações

TEXTO **Alexandre Carvalho dos Santos** // ILUSTRAÇÃO **Fabricio Lopes**

PUBLICADA ORIGINALMENTE NA SUPER DE 4/2009



mente de Steve Jobs produziu invenções que praticamente o elevaram ao patamar de Deus. Só tem um problema grave: dentro dos muros da sede da Apple, a história não era assim tão cor-de-rosa. Para produzir suas pequenas maravilhas, Jobs encarnou um chefe tão filho-da-mãe que virou uma espécie de Darth Vader das empresas de tecnologia. É bem provável que, nas vezes em que o patrão tirou uma licença médica, ou quando se afastou definitivamente, em agosto de 2011, muitos funcionários tenham passado no bar para comemorar. Nas próximas páginas, saiba do que eles escaparam.







## Baciada de insultos

Jobs costumava ver tudo como 8 ou 80. Por isso, dividia o pessoal da Apple em gênios e burros – e fazia questão de classificar cada funcionário na frente de todo mundo. Exemplo disso é uma reunião que teve com designers responsáveis pelo projeto do sistema operacional Mac OS X, que seria lançado em 2000. Vader (ops, Jobs) abriu a conversa perguntando: “São vocês os caras que desenharam o Mac OS?”, referindo-se a uma versão anterior do sistema. Os designers disseram que sim. “Pois vocês são um bando de idiotas!”, bradou Jobs. Na verdade, ele estava apenas seguindo uma de suas regras de ouro de liderança: “Chute uns traseiros para ver as coisas andar”. Dessa vez, o fim da história foi feliz. Depois de achincalhar geral, Jobs acabou até gostando dos protótipos. “Esta é a primeira prova de inteligência de 3 dígitos que vi até agora na Apple”, disse ao grupo atônito. E olha que ser reconhecido por Steve Jobs como dono de um QI superior a 100 não é para qualquer um. Mas o elogio sempre era provisório. O mesmo grupo de designers sabia: estava sujeito a ser humilhado de novo no dia seguinte.



## Pressão pra toda hora

Todos na Apple viviam sob um regime de terror, segundo Leander Kahney, jornalista inglês e autor do livro *A Cabeça de Steve Jobs* (Agir, 2008). “Todo mundo tinha medo de perder o emprego.” De onde ele tirou isso? Dos relatos que ouviu de ex-funcionários da empresa, como o engenheiro Edward Eigerman. “Você pergunta aos colegas: ‘Devo apresentar este relatório?’ E eles sempre respondem: ‘Você pode fazer o que quiser no seu último dia na Apple.’” Jobs costumava sabatar empregados no meio do expediente com perguntas como: “Para que serve o iTunes?” Existia até um adjetivo para os miseráveis que fracassavam nesse ritual: *steved*, ou “stevado”. Para escapar do chefe durão, muitos executivos faziam caminhos mais longos até suas salas, só para não passar perto da mesa do chefe. Durante anos, circulou na empresa a lenda do funcionário demitido dentro do elevador simplesmente porque não deu a resposta certa. A história nunca foi confirmada, mas é fato que mais de um funcionário evitou entrar no elevador com Jobs para não correr o risco de ser “stevado”.



## Obsessões e caprichos

Jobs era um fã dos detalhes. O homem lapidava os produtos da Apple até enxergar neles a perfeição. Como quando encasquetou com a placa-mãe do Mac original, lançado em 1984. O argumento: ela era muito feia. Só que o layout da placa-mãe sai do jeito que sai para assegurar que ela funcione direitinho. E alguém conseguiu convencer Jobs disso? Até conseguiu. Mas só depois de milhares de dólares gastos para desenvolver a Gisele Bündchen das placas-mãe. Apesar de ter seu charme, a nova placa não pegava no tranco. E Jobs teve de dar o braço a torcer. É por essas e outras que o pessoal da Apple trabalha em um ritmo frenético. Lá nos anos 80, a equipe criadora do primeiro Mac trabalhou sem descanso por 3 anos – e os funcionários andavam pela companhia com camisetas que diziam: “Noventa horas por semana e adorando”. Era melhor adorar mesmo...



## Voto de silêncio

Esta regra ainda vale para a Apple pós-Steve Jobs: ninguém pode falar sobre o projeto em que está trabalhando nem para a família. A regra do silêncio já fez até gente trocar de identidade. Quando chegou à Apple para comandar as lojas próprias da marca, em 2000, o executivo Ron Johnson teve de adotar um nome fictício (virou John Bruce) por meses. Foi um recurso para que ninguém soubesse que a Apple planejava abrir seu próprio canal de vendas. Quem já furou o isolamento sentiu a ira de Jobs: ele perseguiu na Justiça blogueiros que divulgaram detalhes de produtos que seriam lançados. Jason Chen, editor do Gizmodo, que o diga. Em abril de 2010, sua casa foi invadida pela Swat, que arrombou a porta para apreender quatro computadores, dois servidores e vários HDs. Era resultado de um mandado conseguido pela Apple depois que o blog publicou fotos e uma análise do iPhone 4.



## À tarefa de mudar o mundo

Ok, Jobs era o Diabo como chera. Mas quem trabalhava para ele tinha uma ramificação da vida das pessoas. Apaixonado por seus produtos, ele conseguia fazer a equipe acreditar que estava criando algo único na história (e era mentira?). Graças a essa paixão sem limites, a Apple é cultuada no mundo todo, até por quem gosta de tirar uma de cara de Jobs. "Ele respeitava nossa capacidade de nos maravilhar como crianças diante das coisas", diz Dan Lyons, jornalista americano que encarnou o personagem Fake Steve Jobs ("Steve Jobs Falso") em um blog *dele mais adiante*. "Com Jobs, a Apple mudou o mundo da tecnologia. Ele era o maior visionário." É verdade, sem dúvida. Mas quem conviveu com ele horas e horas todos os dias, pode acreditar, ele também foi mais simpático também.

### PARA SABER MAIS

- *The Secret Life of Steve Jobs*, Daniel Lyons, Da Capo Press, 2008.
- *iCon Steve Jobs*, Jeffrey S. Young, Wiley, 2005.

## Falso, mas verdadeiro

Durante cinco anos, um jornalista americano manteve um blog fake muito revelador

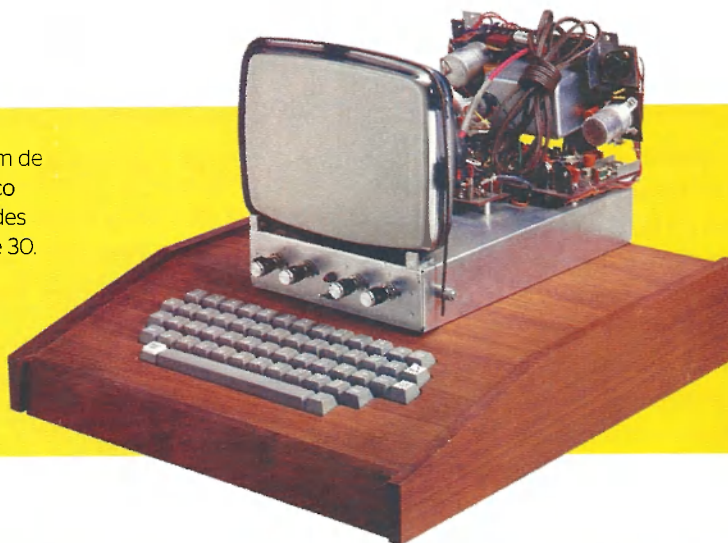
Em 2006, um blog publicou um post que dizia: "Muita gente me pergunta a respeito do meu estilo de gerenciamento. Especialmente depois daquele meu grande discurso, que fez todo mundo perceber o pensador profundo que eu sou. Nunca deixe as pessoas saberem o que você acha delas. A criatividade aflora do medo". O texto tem o jeitão do Darth Vader da tecnologia, mas foi escrito pelo jornalista Dan Lyons. Há cinco anos, ele criou o blob Fake Steve Jobs, que não é mais atualizado, mas ainda está no ar: [www.fakesteve.net](http://www.fakesteve.net). O último post data de 17 de janeiro de 2011, quando Steve anunciou que estava saindo de licença médica e ficou claro para todos que, desta vez, seria difícil ele voltar à ativa. "Por razões óbvias, não vou mais postar aqui", diz Fake Steve. "Espero que vocês rezem para qual seja o Deus em que acreditam. Por favor, sem plantões na porta do hospital, sem ligar para médicos para pedir que eles especulem sobre o que pode estar acontecendo. Por enquanto, paz. Muito amor. Namastê."



# Portfólio de

**1976 Apple I** Hoje é item de colecionador, vendido ao preço de US\$ 50 mil. Das 150 unidades fabricadas, sobraram cerca de 30.

**1977 Apple II**



©1

**1990 Macintosh LC**

**1991 Powerbook 100**

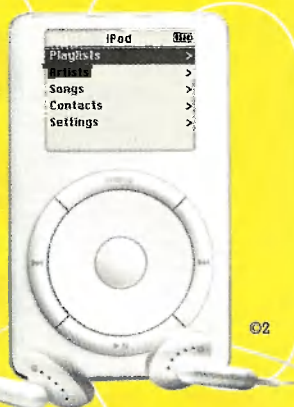
**1993 Macintosh TV**  
**Macintosh Quadra 605**



©2

**1993 Newton:**

Muita gente ainda guarda em casa este PDA (assistente digital pessoal, na sigla em inglês). Quando Steve Jobs mandou parar de fabricá-lo, em 1998, manifestantes protestaram na porta da Apple.



©2

**2001 iPod** Jonathan Ive é fã dos produtos da empresa alemã Braun. A prova está na semelhança do produto da Apple com o rádio de bolso T3, apresentado ao mercado em 1958.

**2003 PowerMack G5**

É a cara do rádio Braun T1000, lançado em 1968.



©2

# respeito

Com ou sem Steve Jobs (mas principalmente com), a empresa acumula 35 anos de lançamentos de referência, que evoluíram muito ao longo do tempo

## 1980 Apple III

**1983 Lisa:** Na opinião de Jobs, a larga faixa de plástico acima da tela lembrava a tampa de um Cro-Magnon.



## 1984 Macintosh

Para construir o gabinete, o designer Jerrold Manock escolheu um plástico ABS rígido, o mesmo dos blocos Lego. A cor bege foi eleita por envelhecer bem sob a luz solar - os modelos mais antigos ficavam alaranjados com o tempo.



## 1987 Macintosh II

## 1995 Performa 6000

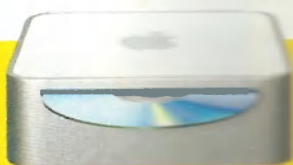
**1997 Macintosh do 20º aniversário:** Um modelo caro, foi um fracasso comercial. Mas o comediante Jerry Seinfeld gostou. A máquina é vista em vários episódios da 9ª temporada de *Seinfeld*.



## 1998 iMac G3

O designer Jonathan Ive queria um produto "despudoradamente plástico". Só que o resultado final nunca saía com a cor desejada. Para resolver o problema, ele e sua equipe visitaram uma fábrica de balas.

## 1999 iBook



## 2005 Mac Mini iPod Nano

## 2007 iPhone

## 2008 MacBook Air



## 2011 iPhone 4S

O primeiro lançamento depois que Jobs deixou a empresa em definitivo aconteceu em outubro (não em julho, como era tradicional), e dentro da fábrica da empresa em Cupertino (e não em algum dos grandes centros de convenções de São Francisco usados antes). O novo CEO, Tim Cook, comandou um espetáculo bem mais modesto. Duas vezes mais rápido do que o iPhone 4, o aparelho foi o último lançado com Jobs ainda vivo - ele faleceu no dia seguinte.







# A Apple não inventa nada

Os produtos lançados pela empresa sempre tiveram como base ideias conhecidas. Mesmo assim, extrapolaram suas funções e transformaram o mundo. Entenda como isso foi possível

TEXTO **Ernesto Rinaldi**

PUBLICADA ORIGINALMENTE NA SUPER DE 02/2007



TELEPHONE



E MAIL



INTERNET



I POD

nde você estava no dia 10 de janeiro de 2007? Os fãs da Apple devem se lembrar bem porque foi nesse dia que milhares de pessoas se reuniram na frente das lojas da empresa no mundo todo para acompanhar ao vivo, a mais uma performance de Steve Jobs. No centro das atenções estava o iPhone, o tão aguardado telefone celular fabricado pelos inventores do iPod. Quando ele finalmente apareceu, veio como um tsunami. A plateia presente ao anúncio urrava em êxtase e cada pessoa gritava por Jobs. Poucas horas depois, os papéis da Apple na bolsa tinham subido 8,3%. Enquanto isso, a Blackberry, que dominava o mercado de supercelulares (lembra disso? É coisa que nem faz tanto tempo), via suas ações despencarem 17%. Também pudera, o modelo acabara de ficar totalmente obsoleto. A partir desse dia, todo smartphone teria que ser como o da Apple.

Olhando para o aparelho, fica difícil entender tanta comoção. À primeira vista, o iPhone é só um celular que tem câmera embutida, acesso à internet e tocador de MP3 – coisa que já existia antes aos montes nas lojas. Por que então o produto foi tratado como um grande acontecimento? A resposta é simples e define a própria Apple: em toda a sua história, a empresa não inventou nenhum aparelho genuinamente novo. Mas aprimorou o que já existia, provocando verdadeiras revoluções culturais.

Veja o exemplo do iPod. Antes dele, a maioria das pessoas nem sabia o que era MP3 – mesmo existindo diversos tocadores do formato no mercado. Depois do iPod, a indústria musical nunca mais foi a mesma. Esse enredo se repete a cada grande lançamento da Apple: desde o primeiro Macintosh, de 1976. Como sabemos da Apple? A diferença está nos gostos de Steve Jobs. Um cara que, veja só, não era fanático por tecnologia. Ele sabe mais importante do que desenvolver aparelhinhos mirabolantes era desenvolver aparelhinhos operáveis por pessoas normais.

No mundo da tecnologia, esse perfil "humanista" é coisa rara – Bill Gates é um bom exemplo. Os geeks que sonham em código binário. Jobs teve trabalho para se cercar de gente

que pensa como ele. Seu camisa 10, o designer Jonathan Ive, desenhava banheiras antes de ser contratado. Dentro da Apple, criou o iMac, o iPod e o iPhone, aparelhos que têm em comum o fato de serem estupidamente belos e ridiculamente fáceis de usar. Não lembram, nem de longe, aquele jeitão de produto de informática que a indústria adora fabricar (já estamos na segunda década do século 21 e ainda existe muita empresa que acha bacana fazer aparelhos cheios de botões que ninguém sabe como usar).

São essas características que fizeram, em 2007, muita gente apostar que o iPhone se tornaria o ícone maior da tão sonhada convergência de tecnologias. Como você sabe bem, o aparelho é computador com acesso à internet, câ-

mera digital, tocador de MP3 e ainda recebe ligações. Em vez de teclado, há apenas uma tela touch screen. Tudo ao mesmo tempo e, aí está a diferença em relação ao que já existe, simples de operar. Três anos depois, em 2010, surgiria um novo candidato a símbolo da tal convergência. Apresentado pela própria Apple como um dispositivo que misturava MacBook e iPhone, o iPad tem, de novo, a mesma qualidade rara: sem inventar nada, muda tudo. Claro que o sucesso do iPad também foi instantâneo. Em 2010, a empresa vendeu 14,8 milhões de unidades, nada menos que 75%

dos tablets comercializados no mundo no ano passado.

Com o iPhone, surgiu um grande mercado de aplicativos – que hoje engloba os iPod touch e os iPad. Apesar de ser usado pela Google desde 2002, o termo em inglês app, usado como sinônimo de aplicativos, entrou no vocabulário das pessoas comuns depois de 2008, quando a Apple lançou sua App Store – que rendeu à companhia um belo lucro de US\$ 1,782 bilhão em 2010. O sucesso da loja virtual levou a American Dialect Society a eleger app a "Palavra do Ano". Achou exagerado quando falamos em revoluções culturais no começo deste texto? Pode ter certeza: é disso que se trata. É que mudar o mundo sempre foi o objetivo de Steve Jobs – e não apenas vender gadgets bonitos.

Mais importante  
do que desenvolver  
aparelhinhos  
mirabolantes  
era desenvolver  
aparelhinhos  
mirabolantes operáveis  
por pessoas normais





# As melhores

1984

Dezenas de pessoas vestidas com roupas iguais se sentam para ver e ouvir o Grande Irmão. Eis que uma **garota** aparece correndo e atira um martelo que arrebenta o telão. O comercial termina com: "Em 24 de janeiro, a Apple Computer vai lançar o Macintosh. E você vai ver por que 1984 não vai ser como 1984". Foi o primeiro comercial de impacto lançado no intervalo de um SuperBowl.



1985

As campanhas publicitárias valorizando a liberdade inédita trazida pelo Macintosh atravessaram os anos 80. Na de 1985, o computador da Apple é apresentado como uma solução para as empresas, atoladas no meio de um pântano de PCs - até um crocodilo invade os corredores de um escritório. A pegada bem-humorada contra os usuários da concorrência era recorrente e ganharia sua versão mais famosa em 2006.

1997

Para marcar a volta à empresa, Jobs pediu à TBWA\Chiat\Day, a mesma de 1984, para criar uma campanha conceitual usando várias personalidades que Steve admirava, de Albert Einstein e Pablo Picasso a John Lennon e Frank Lloyd Wright. O texto dos anúncios terminava com os dizeres que logo ficaram famosos: *Think Different* ("Pense Diferente").

1998

O lançamento do iMac, com suas transparências e cores inovadoras, foi marcado por uma música bem psicodélica dos Rolling Stones chamada *She's a Rainbow*. A campanha por escrito fazia uma brincadeira depois incorporada nas reportagens sobre o produto, mas que perde a graça em português: "iThink, therefore iMac" ("Penso, logo iMac").



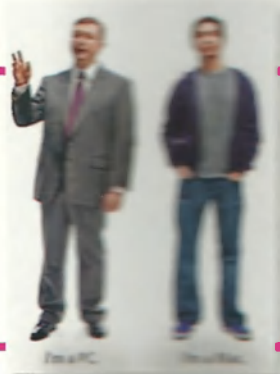
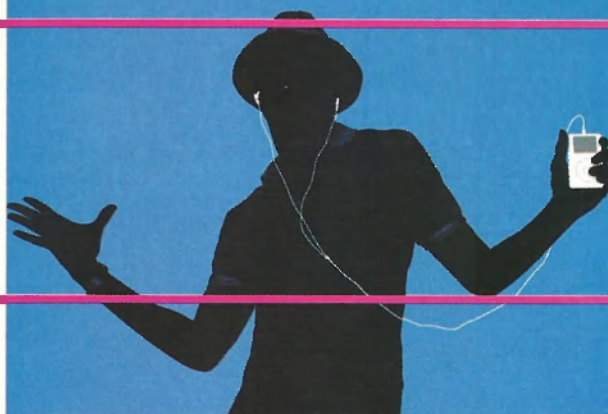
Think different.

Jobs convenceu até o Dalai-Lama a virar estrela de um outdoor

# propagandas

2003

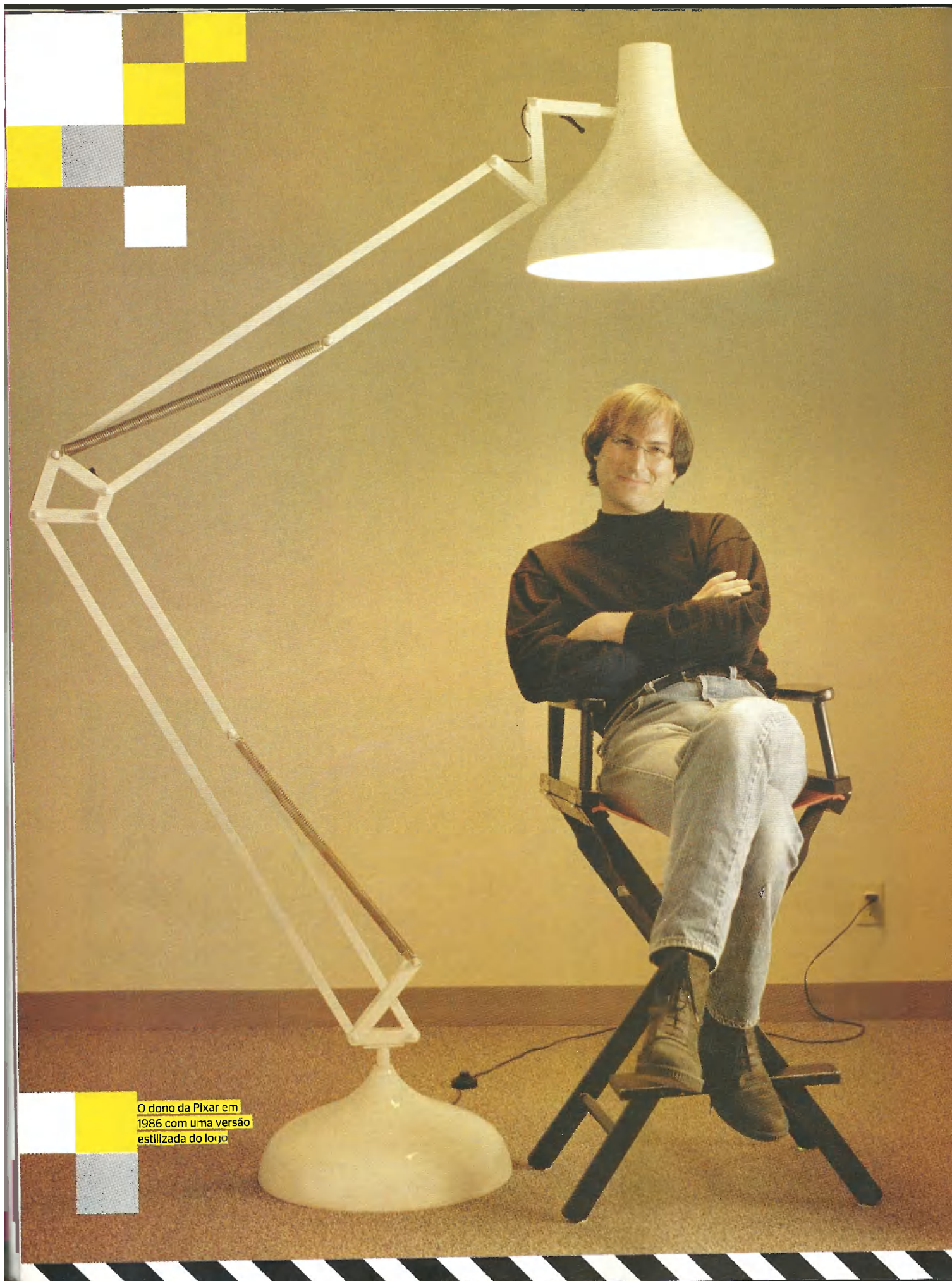
Dois anos depois do lançamento do iPod, surgiria sua campanha mais icônica (e muito imitada): ao som de bandas como *The Beatles* e *The Rolling Stones*, as silhuetas de pessoas dançavam. E em 2005, o mesmo conceito foi usado de novo, dois anos depois, para divulgar a versão Shuffle – só que com as mesmas características do aparelho.



2006

O objetivo da campanha Get a Mac, que durou três anos, era cutucar a Microsoft. O ator Justin Long falava em nome dos Mac, enquanto o humorista John Hodgman, com um terno sem graça, anunciava: "Eu sou um PC". Num dos vídeos, o PC fica resfriado e pede ao Mac que se afaste. O Mac responde que não corre risco porque não pega vírus. Em outro, o PC fica congelado no meio de uma frase. Quando toma um tapinha na cabeça, começa tudo de novo, como o Windows sendo reiniciado.





O dono da Pixar em  
1986 com uma versão  
estilizada do logo



# O senhor dos pixels

Jobs comprou a produtora Pixar a preço de banana e a transformou na mais rentável de Hollywood. Tudo isso começou porque George Lucas, o amigo dono da empresa, precisava de grana

por Álvaro Oppermann

A Santa Trindade da Pixar, tem o Pai, o Filho... e o Espírito Santo é o Steve Jobs." É assim que Brad Bird, o diretor de *Os Incríveis* e *Ratatouille*, definia o patrão. Ele tinha uma missão para a rasgação de seda. Depois que comprou a Pixar por uma pequena soma, o fundador da Apple a transformou num estúdio inovador, e o mais rentável da indústria, com uma impressionante média de faturamento global de US\$ 602 milhões por ano desde 1995. Mas ele precisou de nove anos para achar um caminho para a empresa, antes que ela ficasse famosa por produzir longas-metragens premiadas como *Toy Story*, *Vida de Inseto*, *Monstros S/A*, *Procurando Nemo*, *Carros*...

Em 1986, Steve Jobs adquiriu a divisão de computação da Lucasfilm, empresa fundada em 1975 por George Lucas, por US\$ 10 milhões - deu metade a Lucas e investiu o resto na companhia, que ele rebatizou de Pixar (um trocadilho com "pixel", como se chama o menor ponto de uma imagem digital). Naquele momento, ela era apenas um grande bloco sem comando nem utilidade.

George Lucas tinha fundado a área de computação na época em que trabalhava na saga *Star Wars*. Era caro e muito demorado produzir as cenas com sabres de luz e explosões. Lucas queria empregar computadores para desenhá-los em larga escala para maior realismo, mas isso não chegou a acontecer. A computação não estava pronta para o tamanho salto tecnológico. E a Lucasfilm Computer Division ficou parada, sem impetimento para criar absolutamente nada.

Para piorar a situação, desde 1983 Lucas estava atravessando um divórcio turbulento. Sua ex-esposa, Marcia Lucas, uma montadora de filmes em Hollywood, exigia quase metade do patrimônio do casal. E o pobre George precisava de dinheiro, e bem rápido. "Pobre" não é de todo força de expressão. Em 1986, a saga estrelar já tinha se perdido. O sereno dos Ewoks ia de mal a pior e, no cinema, ele encarava o fiasco de sua produção recém-lançada, *Howard, o Super-Herói*.



## CHEFE BONZINHO

Nesse cenário sombrio, Steve Jobs surgiu como um Luke Skywalker. Não é à toa que ele ainda é chamado pelos funcionários da Pixar de "benfeitor benevolente". Diferentemente da Apple, onde era um ditador, na empresa de animação Jobs não se metia nos assuntos criativos. Ele deixou a condução para os outros dois nomes da trindade: o Pai era Ed Catmull, visionário cientista da computação gráfica que estudava animação em 3D desde a faculdade, nos anos 70. Quando comprou a empresa, Jobs fez dele diretor de tecnologia. Já o Filho era John Lasseter, um talentoso animador, ex-funcionário da Disney, de onde foi demitido em 1983 por ser muito "original e indisciplinado", nas palavras de seu supervisor.

Foi nessa época que a Pixar criou suas primeiras duas animações, *The Adventures of André and Wally B.* e *Luxo Jr.* A crítica adorou, o público ignorou. Jobs então investiu no setor de hardware. Oferecia o Pixar Image Computer para agências do governo, hospitais e a própria Disney, interessada em adotar a computação gráfica. As vendas ficaram abaixo do esperado, e essa área acabou sendo vendida em 1990. O passo seguinte foi desenvolver comerciais de TV para, por exemplo, o suco de laranja Tropicana e o antisséptico bucal Listerine. O faturamento melhorou um pouco, mas ainda não alcançava nem mesmo os US\$ 2 milhões anuais. Foi nesse período que a Pixar montou sua equipe com novatos talentosos, caso de Andrew Stanton (que mais tarde dirigiu *Procurando Nemo*) e Pete Doctor (de *Monstros S/A* e *Up*). Em 1994, um desanimado Jobs pensou em vender a empresa - chegou a sondar a Microsoft. Mas uma animação revolucionária colocaria a Pixar nos eixos de uma vez por todas.

Em 1991, a Disney topou produzir uma animação modesta, que tinha o nome provisório de *Toy Story*. O projeto quase parou no storyboard. Guiados por uma pesquisa de mercado insana, os executivos queriam personagens mais malandros. Se o ponto de vista da Disney tivesse prevalecido, é provável que Woody e Buzz Lightyear passassem o filme todo se xingando e cuspidos. Woody não seria Woody, mas Roy, Frank ou Clint, nomes mais "machos". E o resultado teria sido uma bela bomba.

Só não foi assim por causa de Jobs. Irritado com as interferências, ele chegou a comentar com seus funcionários: "Se é assim, é melhor a gente sair. Que a Disney vá à merda". Os dois lados acabaram se entendendo e *Toy Story*, como se sabe, foi um sucesso assombroso.

Jobs à frente do time da Pixar pouco antes da estreia de *Toy Story*



## ACIONISTA DA DISNEY

Pode parecer estranho, mas o descolado Jobs teve um choque de cultura na Pixar. O ambiente era ainda mais louco e criativo do que ele achava possível acompanhar. Por exemplo, as salas dos animadores recriavam o interior de saloons do Velho Oeste e as espaçonaves de Star Trek. "Assim não dá", queixou-se ele. Foi tranquilizado por John Lasseter: "A gente tem que deixar os caras pirarem um pouco". Apesar de sua política de não interferir em um ramo de negócio que não conhecia, Steve deixou suas marcas. Criou, por exemplo, a Pixar University. Diferentemente do que o nome indica, não é uma universidade, mas um ambiente dentro da sede em que são ministradas aulas de animação, roteiro de cinema, Photoshop, krav maga. Para estimular o contato entre os funcionários, ele também instalou a cafeteria e os banheiros bem no centro do edifício.

Outra herança do patrão é o trabalho insano por trás de cada produto. "A única coisa da qual temos medo é a acomodação", disse Ed Catmull à revista *McKinsey Quarterly*. Em *Vida de Inseto*, de 1998, foram criados 27 mil desenhos no storyboard. Uma década depois, *Wall-E* precisou de 98 mil. "Nós nunca terminamos nossos filmes. É que chega uma hora em que temos de lançá-los", diz Lasseter.

Em janeiro de 2006, a The Walt Disney Company adquiriu a Pixar por US\$ 7,4 bilhões. Jobs tornou-se o maior acionista individual da Disney, com uma fatia de 7% do grupo. Jobs e Bob Iger, CEO da Disney, encontraram-se dias depois do anúncio da compra, num evento realizado num cinema de San Jose, na Califórnia.

Na saída, Bob Iger perguntou: "Mas que diabos, Jobs? Como é que vocês nunca erram a mão?" Steve sorriu. "É que eu não lanço nada sem que o produto esteja 100% redondo. Isso vale pro iPod ou para as animações da Pixar." E saiu andando.

### PARA SABER MAIS

- *A Magia da Pixar*, David A. Price, Campus/Elsevier, 2009.
- [www.slashfilm.com/pixars-television-commercials/](http://www.slashfilm.com/pixars-television-commercials/)





# Os parceiros fiéis

Uma galeria das figuras mais decisivas da carreira de Jobs

ILUSTRAÇÃO Vanessa Reyes



## ● Daniel Kottke

O funcionário número 12 da Apple foi colega de faculdade de Steve Jobs, viajou com ele para a Índia e participou dos primeiros anos da empresa. Fez ajustes no Apple I, criou placas de circuitos dos Apple II e III e atuou na primeira equipe de desenvolvimento do Macintosh. Deixou a empresa em 1982.

## ● Susan Kelly Barnes

Responsável pelo fluxo de trabalho da equipe do Macintosh, seguiu Jobs e, em 1985, aderiu à nova empreitada do chefe, a NeXT. Como vice-presidente e diretora financeira, conseguiu investimentos importantes e fechou parcerias que garantiram a sobrevivência da empresa em seus primeiros anos.





**John Lasseter**

Ele era a grande força criativa da Pixar. Seu departamento de animação esteve perto de ser fechado várias vezes, até que salvou a empresa com *Toy Story* - que ele dirigiu pessoalmente, assim como *Vida de Inseto* e *Carros*. Já recebeu 6 indicações ao Oscar e levou para casa duas estatuetas.



**Jonathan Ive**

A lista de obras-primas do design que ele tem no currículo é impressionante: iMac, MacBook Air, iPod, iPhone e iPad. O curioso é que ele foi contratado pela Apple antes do retorno de Jobs, mas estava encostado. Com o novo patrão, tornou-se o responsável por aspectos centrais do visual dos produtos.



**Tim Cook**

Jobs foi buscá-lo na Compaq, em 1998, para dirigir todas as operações da Apple. Tim, que gosta de se denominar o Átila, o Huno, da logística, rapidamente se transformou no grande gerente da companhia, o homem sem o qual nada acontece. Em 2011, assumiu o cargo de CEO da companhia.



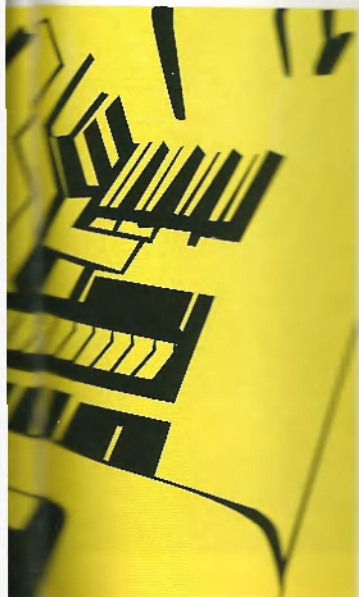
**Mike Markkula**

Apesar da idade, os fundadores da Apple aceitaram abrir espaço ao comando da companhia. Foi o grande responsável pela profissionalização da cadeia de comando e também o primeiro a desistir. Depois acabou decidindo pela expulsão de Jobs da Apple. Mas, sem ele, a empresa teria demorado para crescer.



**Andy Menezes**

Apaixonado pela Apple desde que comprou seu próprio Apple II, o cientista da computação foi o designer do primeiro software do Macintosh - não fazia parte da turma de desenvolvimento original, mas foi convocado por Jobs assim que ele assumiu a condução do projeto.





# Inimigo

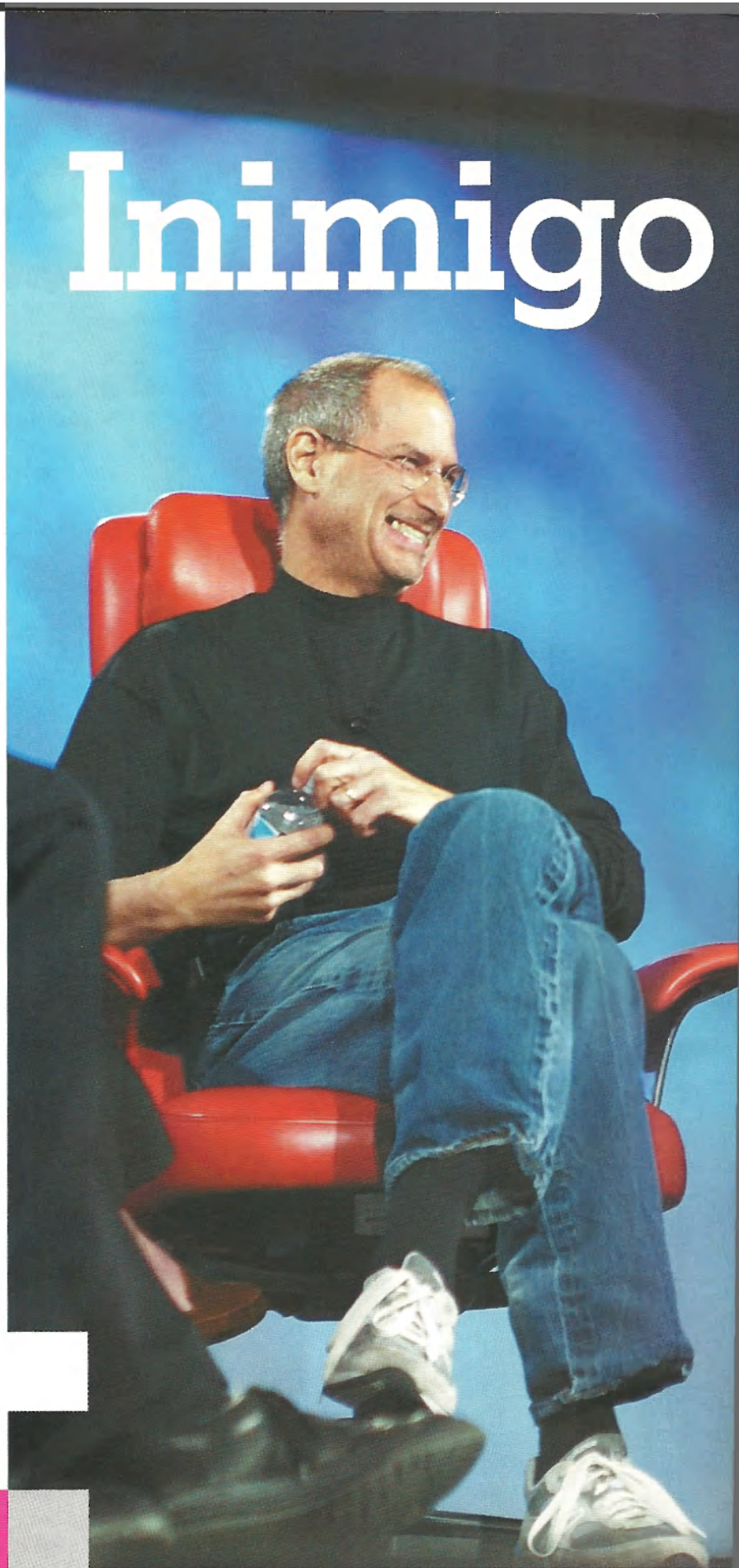
Bill Gates era o oposto de Steve Jobs. Os dois construíram uma história de parcerias, rompimentos e reconciliações. Somados, definiram a computação do século 20

TEXTO Álvaro Oppermann

**T**oi em novembro de 1983 que a relação entre Steve Jobs e William Henry Gates III sofreu um abalo sísmico. Naquele mês, em Las Vegas, durante a COMDEX, a maior feira de informática do mundo na época, Bill Gates sacudiu a todos com o anúncio de um novo sistema operacional com interface gráfica, que funcionava com mouse. A Microsoft o batizara de Windows. Parecia uma cópia do layout do Macintosh.

Furioso com a notícia, Jobs intimou Gates para uma reunião na sede da Apple em Palo Alto. "Você passou a perna na gente!", disse Jobs aos berros assim que Gates entrou na sala. "Eu confiei em você, e você nos roubou!" Bill fitou Steve placidamente. Cercado por 10 funcionários da Apple, coçou a cabeça e sussurrou: "Olha, Steve, há mais de um ângulo nessa questão".

Depois, subindo o tom, continuou seu discurso: "Nós dois éramos dois pobretões que morávamos ao lado da mansão dum ricoço, a Xerox. Eu arrombei a mansão para roubar a TV, mas descobri que você já a tinha levado".





# íntimo



"Eu tinha avisado o Steve que suspeitava da Microsoft", escreveu no site [www.folklore.org](http://www.folklore.org), mantido por funcionários da Apple, Andy Hertzfeld, projetista do Macintosh e testemunha desse que foi o maior bate-boca entre os dois homens fortes da informática. Na época, Jobs respondeu que não imaginava que a Microsoft fosse capaz de fazer uma boa implementação.

## AMIZADE PROVISÓRIA

Por que a Apple subestimou Gates? Para entender, é preciso voltar um ano antes, a 1982. Jobs já era uma celebridade nos EUA. Por outro lado, ninguém, fora do Vale do Silício, ainda conhecia Gates ou a Microsoft. Jobs, porém, gostava de Bill. Em San Francisco, no fim dos anos 70, os dois saíam juntos, com as respectivas namoradas, para jantar ou ir à discoteca.

Mas jeito de gostar de Jobs era condescendente. Por sua vez, Gates respeitava o amigo. "Para estabelecer um novo padrão, é preciso criar uma coisa completamente nova. O Macintosh é a única capaz disso", ele afirmou, em outubro de 1983. O bom relacionamento fez da Microsoft a primeira empresa recrutada para desenvolver softwares para o Mac.

Entre sorrisos  
um evento de 2007



Só que Gates vinha se tornando reservado. Em junho de 1981, transferiu a Microsoft para o estado de Washington – bem longe do radar de Jobs. O motivo de tamanho mistério ficaria claro durante a COMDEX, de 1983. Logo depois da feira e do bate-boca, a Apple processou a Microsoft, que teria copiado o “visual e o jeito” do sistema operacional do Lisa, o primeiro computador comercial a utilizar uma interface gráfica de usuário (GUI, sigla em inglês). Mas o GUI não era exatamente uma inovação da Apple. Jobs tinha se inspirado no trabalho do vizinho ricoço, a Xerox (*leia mais na página 15*), e era a esse episódio a que Gates se referia durante a discussão.

A primeira versão do Windows chegou às prateleiras só em 1985. Como Steve tinha previsto, ainda não funcionava direito. As janelas eram fixas e ficavam dispostas lado a lado, como azulejos numa parede. Irritado com os problemas, Bill Gates deu carta branca a um programador de Seattle (e fã da Apple), Neil Lonzen. Quando o Windows 2.0 veio à público, em 1987, era outro produto, muito mais bem acabado.

Jobs podia reclamar, mas o contrato da Microsoft com a Apple dava à Microsoft direitos perpétuos à interface gráfica do Macintosh a partir de 1985. Gates ganhou a causa em 1994, quando Jobs já estava fora da Apple fazia tempo.

## REENCONTRO

Em agosto de 1997, num anfiteatro de Boston, Steve Jobs, de volta à Apple, anunciou que a Microsoft injetaria salvadores US\$ 150 milhões na empresa. A plateia vaiou e tomou uma bronca. “Muita gente ainda quer se aferrar às suas velhas identidades. Por outro lado, está todo mundo morrendo de vontade de ter o Microsoft Office em seu Mac”, disse. O que ninguém sabia é que o acordo era resultado de uma negociação difícil. Agora, era Gates quem dava as cartas.

O tempo passou e, aparentemente, as mágoas também. Em 2007, Steve Jobs e Bill Gates dividiram o palco, sorridentes, na conferência All Things Digital, organizada pelo blog homônimo em Carlsbad, no sul da Califórnia. “Eu acho que o mundo é agora um lugar melhor, depois que o Bill deu-se conta que o objetivo na vida não é ser o cara mais rico do cemitério”, disse Jobs. “As coisas que Steve faz são mágicas”, ouviu em resposta.

E tudo acabou bem? Mais ou menos. Em 2009, o jornal britânico *Daily Mail* noticiou que os filhos de Bill Gates, Jennifer, Rory e Phoebe, tinham sido proibidos pelo pai de comprar produtos da Apple. A garotada queria iPods, e papai disse não. Sobrou até para a esposa, Melinda, que não conseguiu comprar um iPhone. A relação de amor e ódio entre os dois maiores homens da computação continuou a mesma até o fim.



Em 1987, Jobs entrava em decadência e Gates dominava o mundo

01

## O pária

### Jon Rubinstein usou o iPhone para criar o Palm Pre

Se a relação entre Steve Jobs e Bill Gates é cheia de altos e baixos, algumas pessoas se tornaram persona non grata para o resto da vida. Foi o caso do engenheiro de hardware Jon Rubinstein. A parceria entre Jobs e Rubinstein começou ainda na NeXT, em 1990. Já na Apple, Rubinstein ajudou a criar o Mac G3 e o iMac. Em 2006, ele se mudou para a Palm e levou detalhes do projeto do iPhone. Em 2009, lançou o Palm Pre, que foi um fracasso. Resultado óbvio, em suas palavras de 2010: “Estou fora da lista de Natal de Steve”.

#### PARA SABER MAIS

- *Piratas do Vale do Silício*, dir. Martyn Burke, 1999.
- *Barbarians Led by Bill Gates*, Jennifer Edstrom e Marlin Eller, Henry Holt and Co., 1998.

## Duelo de titãs

Compare os perfis  
dos dois homens  
fortes da tecnologia



02

**Steven Paul Jobs**

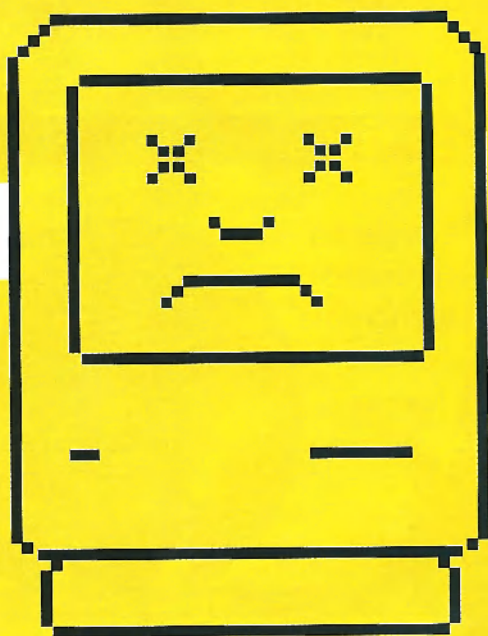


03

**William Henry Gates III**

24 de fevereiro de 1955	<b>Nascimento</b>	28 de outubro de 1955
Filho adotivo de um casal de classe média.	<b>Família</b>	Filho de um casal aristocrático de Seattle.
Abandonou a faculdade (Reed College).	<b>Educação</b>	Abandonou a faculdade (Harvard).
Mansão em estilo colonial espanhol de 1 600 m² em Woodside, Califórnia.	<b>Casa</b>	Mansão de design ecológico de 6 000 m² no estado de Washington.
Budista.	<b>Religião</b>	Congregacionista.
US\$ 8,3 bilhões.	<b>Fortuna em 2011</b>	US\$ 59 bilhões.
Mercedes SL55, ano 2006.	<b>Carros</b>	Tem uma coleção de Porsches.
Música.	<b>Hobby</b>	Bridge, pôquer e tênis.
Na juventude, era bom de lábia. Sossegou depois de casar.	<b>Mulheres</b>	Tímido com as mulheres, casou-se com Melinda, funcionária da Microsoft
Parado pela polícia nos anos 1970.	<b>Cadela</b>	Em 1977, preso por dirigir em alta velocidade.
LSD, mescalina e maconha.	<b>Drogas</b>	Diz que fumou maconha em Harvard.
Publicamente, não dava um tostão.	<b>Filantropia</b>	Até 2007, doou US\$ 28 bilhões.
"Não dou a mínima".	<b>Estilo</b>	Casual de negócios.
"Bill é um cara legal. Mas o nosso sistema de valores não é o mesmo".	<b>Opinião um do outro</b>	"O mundo raramente vê uma pessoa que provoque tanto impacto."





**Os maiores**

# ERROS

**de Jobs**

Nem sempre o mais famoso fundador da Apple estava certo.  
Suas falhas foram tão sensacionais quanto seus sucessos

## ● G4 Cube

Era um computador poderoso, com um design tão inovador que um exemplar está exposto no Museu de Arte Moderna de Nova York. Só que custava caro, cerca de US\$ 2 mil dólares, e era mais bonito do que funcional – naquele momento, a prioridade Apple oferecia opções melhores. O fracasso nas vendas levou a empresa a ter um prejuízo de US\$ 247 milhões no primeiro trimestre de 2001, o primeiro da gestão de Jobs.

## ● Venda de ações

O patrimônio de Steve Jobs não era proporcional ao sucesso da Apple. Na lista dos 400 homens mais ricos dos EUA segundo a revista *Forbes*, ele fica em 39º lugar, bem atrás de Mark Zuckerberg, do Facebook, e Larry Page e Sergey Brin, do Google. Bill Gates é o primeiro. Como é possível se a Apple é hoje a empresa mais valiosa do mundo? É que Jobs tinha poucas ações da companhia. Em 2006, vendeu um lote gigantesco. Achava que o preço estava no auge e não subiria mais.

## ● iPhone fechado

Sabe-se hoje que o smartphone da Apple mudou a telefonia e criou um mercado gigantesco de aplicativos. Mas no começo não foi assim. Da forma como foi lançado, o aparelho não era aberto para programas criados por desenvolvedores externos. Quando a empresa resolveu abrir esse mercado e percebeu seu potencial, ficou tão empolgada que lançou um kit para facilitar a vida de quem quiser criar seu próprio app. Mas a mania de controle não desapareceu. A empresa se reserva o direito de barrar os aplicativos que quiser.

## ● Censura a conteúdo

Muito de vez em quando, Jobs admitia em público que tinha errado. Foi o caso do episódio envolvendo o cartunista Mark Fiore. Em 2010, seu aplicativo para iPhone com a divulgação de seus trabalhos acabou barrado por "satirizar figuras públicas". Fiore fez a história circular pela internet, e a notícia da censura levou a Apple a pedir, uma semana depois, que ele rerepresentasse seu produto. Ele se recusou. Outros cartunistas, como Daryl Cagle, já passaram pelo mesmo problema.

## ● Lisa

Era para ser o computador dos computadores, a maior revolução da informática do século 20. Tanto que, entre o fim dos anos 70 e o começo da década seguinte, esse era um projeto muito mais importante do que o Macintosh. Ao ser lançado, em 1982, o Lisa era tudo o que prometia: tinha memória protegida, um hard disk extremamente sofisticado e suporte para até 2 MB de memória RAM. Mesmo assim, foi um fracasso. Ninguém estava disposto a pagar US\$ 10 mil por um computador. Quem topou foi a Nasa, que acabou desistindo depois de se debater com vários problemas da máquina.



## Briga perdida?

### O Android, do Google, toma mercado do iOS

De um lado, um sistema operacional aberto para smartphones e tablets, suportado pela empresa que representa a era da internet. De outro, um concorrente de código fechado, mantido pela companhia que deu origem aos computadores pessoais. A briga entre o Android, do Google, e do iOS, da Apple, está só começando, mas parece com outra que aconteceu 20 anos atrás. O Android pode ser usado em aparelhos de vários fabricantes – para o Google, o importante é que os usuários usem seu site para fazer buscas e acessar mapas. O difícil é manter a estabilidade do programa quando mais de 300 tipos de modelos diferentes o usam. Já o iOS é bem mais estável, mas seu software só está disponível para modelos Apple. Em resumo: essa é uma reedição da batalha Mac x PC, com o Android no lugar do Windows. Como no passado, tudo indica que a Apple vai perder. De acordo com a consultoria iSuppli, em 2012 o Android vai se tornar o sistema operacional mais usado do mundo.



# Como fazer uma apresentação

Desde que transformou os lançamentos de produtos em shows, o empresário passou a ser imitado por executivos de todo o mundo



## INTERAJA COM A TELA

Steve Jobs seguia a lei dos 10 minutos: depois desse tempo, a atenção das pessoas se dispersa rapidamente. Por isso, ele interagia com o telão, usava slides curtos e objetivos (sem bullets ou cara de Power Point) para reforçar sua mensagem e inseria, em suas apresentações, os vídeos publicitários de seus produtos.

## CONTE UMA BOA HISTORIA (E REPITA A MESMA ROUPA)

Cada apresentação tinha um enredo: descrevia um cenário, trazia à tona um problema (identificando um vilão a ser derrotado) e trazia a solução. Para reforçar a identificação com o público, ele sempre se vestia do mesmo jeito.

## ENSAIE MUITO

Detalhista, Steve jamais improvisaria em um momento tão importante. Cada show demorava meses para ficar pronto e era ensaiado (e filmado) várias vezes. Um slide que demorasse 5 segundos a mais do que o previsto para aparecer deixava Steve maluco: podia ser o suficiente para uma frase perder o impacto.

### TENHA CUIDADO COM OS DETALHES

A iluminação do palco tinha que ser fiel à cor determinante de um lançamento. Quanto ao palco, em relação à plateia, Jobs sempre parecia ter 3 m de altura. Nunca cruzava os braços nem colocava objetos entre ele e a audiência. Olhava com segurança dentro dos olhos das pessoas e gesticulava sem chamar a atenção demais para suas mãos.

### TRAGA SEUS AMIGOS

Em 2005, a cantora Madonna apareceu, via webcam, para contar que seus álbuns estariam disponíveis no iTunes. Em 1999, quem começou a apresentação foi o ator Noah Wyle, que interpreta Steve no filme *Piratas do Vale do Silício*. Ah, e elogios recorrentes a si mesmo e ao produto funcionam.

### FALE (MUITO) BEM DE SI MESMO

Com frequência, a plateia ia ao delírio: aplaudia, ria, chorava, gritava. "A audiência não liga para produtos. As pessoas se importam consigo mesmas", dizia. "Ele transformava a apresentação em uma experiência religiosa", afirma Carmine Gallo, autor de *Faça Como Steve Jobs* (Lua de Papel, 2010).

### TRANSFORME IDEIAS EM SLOGANS

Um executivo tradicional diria o seguinte sobre o MacBook Air: "Mede 0,4 centímetros em seu ponto mais fino". Jobs foi direto: "É o mais fino notebook do mundo". Também repetia um slogan de impacto. Para o iPod, era "1000 músicas no seu bolso".

### FAÇA SURPRESAS

Ficou famoso o momento em que Jobs dizia, como quem não queria nada: "Ah, e mais uma coisa". E pronto, lançava uma bomba. Ele esperava o momento certo de divulgar notícias importantes, e alternava o tom de voz e o ritmo das frases. Suas pausas dramáticas deixavam a audiência em suspenso.

## "Não se deixem aprisionar por dogmas"

Trechos do discurso aos formandos da Universidade de Stanford, em junho de 2005

"Às vezes, a vida bate com um tijolo na sua cabeça. Não perca a fé. Você tem que descobrir o que você ama. Isso é verdadeiro tanto para o seu trabalho quanto para com as pessoas que você ama. Seu trabalho vai preencher uma parte grande da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz. Se você ainda não encontrou o que é, continue procurando."

"O tempo de que vocês [formandos] dispõem é limitado, por isso não o desperdicem vivendo a vida de outra pessoa. Não se deixem aprisionar por dogmas - isso significa viver sob os comandos do pensamento alheio. Não permitam que outras vozes superem sua voz interior. E, acima de tudo, tenham a coragem de seguir seu coração e suas intuições. Eles de alguma maneira já sabem o que vocês realmente desejam se tornar. Tudo mais é secundário."



# O futuro da Apple

Como um pai ausente, mas de personalidade forte, Jobs deixa seu estilo pessoal marcado no DNA da companhia, que ainda vai continuar liderando revoluções no mundo da tecnologia

TEXTO **Alan Deutschman\***

Volta e meia, eu me pego fazendo a seguinte pergunta: como seria o nosso mundo se Steve Jobs não tivesse nascido? E se ele tivesse se tornado monge budista, como chegou a cogitar, e nunca fundasse a Apple nem se interessasse por tecnologia?

Algumas coisas não seriam assim tão diferentes. Se não fosse copiada por Jobs, a interface gráfica desenvolvida pela Xerox no centro de pesquisas de Palo Alto acabaria nas mãos de outro empresário – possivelmente Bill Gates, e o Windows teria sido lançado um pouco antes do que foi.

Talvez fosse um processo mais lento, mas a revolução que deixou os computadores acessíveis às pessoas comuns aconteceria de todo jeito. Quanto aos lançamentos dos últimos anos, ainda teríamos outros tocadores de MP3, celulares excepcionais e tablets no mercado. Só não seriam tão bonitos.

Mas esses são argumentos falaciosos. Steve Jobs não criou nada do zero sozinho. Mas ele tinha a capacidade de pensar a tecnologia fora dos padrões dos nerds, e é isso que faz dele um herói, um personagem quase mitológico. E que influenciou não só os gadgets que carregamos conosco ou os nossos computadores mas também nosso jeito de perceber o mundo.

Com o Macintosh, Jobs não criou apenas um computador diferente, fácil de usar como nenhum outro antes. Ele desenvolveu o produto necessário para concretizar sua visão de futuro: o empresário tinha certeza de que estava oferecendo às pessoas algo que rapidamente se tornaria fundamental.

Steve fez isso de novo com o iPod (e o iTunes), o iPhone e, por fim, o iPad. Nesse sentido, ele era uma espécie de profeta – com a enorme vantagem de que tinha a capacidade de transformar suas visões em realidade.

Não é todo dia que surge uma pessoa como ele. O que esperar, então, da Apple sem seu fundador? Será que ela vai voltar ao limbo em que caiu enquanto Jobs esteve fora? Bom, por pelo menos dois anos, quase nada vai mudar. Esse é o tempo de desenvolvimento dos produtos que ainda foram pensados por Jobs. A questão, portanto, é o que esperar da empresa a partir de 2013.

Alguns analistas influentes dizem que, sem Jobs, a Apple vai virar o que a Sony é hoje: uma empresa de ponta, com muita tradição, mas sem personalidade. Não acredito nisso. As marcas do fundador estão impressas no DNA da companhia.

Desde que voltou a liderar a Apple, Jobs trabalhou para construir um legado e conseguiu. Formou um time que se completa: Tim Cook é um mestre do gerenciamento do dia a dia, Jonathan Ive cuida das inovações no design, Scott Forstall cria softwares inovadores, Philip Schiller é um mestre do marketing e Eddie Cue lida bem com a internet. Somados, eles podem substituir o patrão.

Na verdade, já vêm exercendo esse papel há algum tempo. Muito se dizia, por exemplo, que Ive e Jobs dividiam um mesmo cérebro, tamanha a sintonia entre os dois. O futuro da Apple está no trabalho conjunto desses profissionais, formados pelo convívio diário com o gênio. Só em um quesito a empresa está definitivamente aleijada: na apresentação de produtos. Tim, o novo responsável por este trabalho, não tem uma fração sequer do carisma do ex-patrão. Mas quem tem? De toda forma, agora pouco importa. Tenho certeza de que a Apple vai continuar nos explicando o que vamos querer e pensar no futuro. Onde quer que esteja agora, Jobs ainda vai ter motivos para sorrir.

**\* Alan Deutschman é especializado em liderança empresarial e autor de *The Secod Coming of Steve Jobs*.**

# Como Steve Jobs matou os nerds

O Jobs dos anos 1970 foi decisivo para a invenção da cultura geek. Três décadas depois, de volta à Apple, o co-fundador da empresa acabaria com ela de uma vez por todas. E sem dó

TEXTO Alexandre Versignassi e Tiago Cordeiro

PUBLICADA ORIGINALMENTE NA SUPER DE 10/2011

**S**teve Jobs tinha 12 anos e um problema: queria montar um frequencímetro – aparelho essencial quando você precisa construir seu próprio circuito em casa. O menino não tinha todas as peças de que precisava, então decidiu telefonar para alguém que certamente tinha: Bill Hewlett, dono e fundador da HP. Era a maior empresa da região onde Jobs morava, naquele ano de 1967.

Jobs pegou a lista telefônica, encontrou um "William Hewlett" ali e ligou:

-- "Alô, é o Bill Hewlett, da HP?"  
-- "Eu mesmo"  
-- "Meu nome é Steven Paul Jobs e..."

Os dois conversaram por 20 minutos. Jobs conseguiu tudo o que precisava para montar seu frequencímetro. E aí não pararia mais. Em 1976, ele e Steve Wozniak lançaram o primeiro computador pessoal da dupla, batizado de Apple I – a máquina vinha na forma de kit e não tinha certos luxos, como teclado, tela e caixa. Quem quisesse que arranjasse o resto por conta própria.

Em 1977, Steve Jobs lançaria seu primeiro computador completo, com tela (e até tomada), o Apple II. No final dos anos 70, começo dos 80, a coisa explodiu. As letras verdes sobre as telas de fundo preto estavam em todo lugar. A cultura nerd foi para a casa das pessoas, inclusive. Aprender a operar um Apple II era algo que exigia alguma dedicação (menos do que para construir um, mas exigia). Mas todo

mundo achava natural. Fazia parte do processo de incorporar aquelas máquinas incríveis à própria rotina. E quanto mais conhecimento técnico você tivesse, mais benefícios essas máquinas traziam. Aqueles eram tempos nerds. Não os nossos. A cultura nerd está morta.

E o assassino foi Steve Jobs. O nerdcídio começou ainda em 1984, quando a Apple lançou o Macintosh, o primeiro computador que qualquer criança podia usar. Ainda assim a cultura nerd resistiria firme: por duas décadas memória RAM, placas de vídeo e a frequência em hertz dos microprocessadores continuaram sendo assunto de mesa de bar – não de qualquer bar, mas... Bom, agora isso acabou. Você sabe a memória RAM do celular que usa pra entrar no Twitter? Eu não. E não sei por um motivo simples: isso deixou de ser importante. A gente não tem como

trocar a memória do iPhone ou do iPad. Eles são o que são. O iPhone e o iPad tornaram a nerdice desnecessária.

Fidel Castro, quando tinha 12 anos, mandou uma carta para o presidente dos Estados Unidos, Franklin Delano Roosevelt, pedindo uma nota de dólar – pois "nunca tinha visto uma". E depois fez o que fez em Cuba. A história de Jobs, que começou aos 12 anos, com aquele telefonema para o fundador da HP em 1967, é ironicamente parecida. Com a grande diferença de que a revolução iniciada por Jobs foi global. E para sempre.

Aprender a operar um Apple II exigia alguma dedicação. Mas todo mundo achava natural.



# "Tecnologia não é nada"

Steve Jobs também era bom na hora de criar frases de efeito

/// Dinheiro é uma coisa engraçada. Dão tanta atenção pra ele, mas é das menos importantes para mim."

/// Bill Gates seria um cara de horizontes mais largos se tivesse tomado ácido."

/// Tecnologia não é nada. O que importa é ter fé nas pessoas."

/// Eu nunca digo, 'Vamos ser inovadores! Vamos fazer um seminário! Aqui estão as cinco regras da inovação.' Isso é coisa de executivos que tentam desesperadamente ser cool."

/// Lembrar que estarei morto em breve é a ferramenta mais importante que já encontrei para me ajudar a tomar grandes decisões. Porque quase tudo cai diante da morte, deixando apenas o que é apenas importante. Lembrar que você vai morrer é a melhor maneira que eu conheço para evitar a armadilha de pensar que você tem algo a perder. Você já está nu. Não há razão para não seguir seu coração."







S T E V E   J O B S • 1 9 5 5 - 2 0 1 1

O GÊNIO  
TEMPERAMENTAL

A VIDA E OS  
NEGÓCIOS

O VISIONÁRIO  
E SEU LEGADO

EDIÇÃO 176 / OUT 2011

ISSN 0104-178-9



9 770104 178004

00017>



RS 11,95