

Tim Cook

Tim Cook

**O gênio que mudou
o futuro da Apple**

Leander Kahney

Tradução de
Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra



Copyright © 2019 by Leander Kahney

Todos os direitos reservados, inclusive o direito de reprodução total ou parcial em qualquer meio. Esta edição é publicada mediante acordo com a Portfolio, selo do Penguin Publishing Group, divisãõ da Penguin Random House LLC. As informações contidas nesta edição foram conferidas pelo autor até o fim de 2018.

TÍTULO ORIGINAL

Tim Cook: The Genius Who Took Apple to the Next Level

PREPARAÇÃO

André Marinho

REVISÃO

Luiz Felipe Fonseca

Victor Almeida

DIAGRAMAÇÃO E ADAPTAÇÃO DE CAPA

Equatorium Design

DESIGN DE CAPA

Karl Spurzem

FOTO DE CAPA

Marco Grob

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

K18t

Kahney, Leander, 1965-

Tim Cook : o gênio que mudou o futuro da Apple / Leander Kahney ;
tradução Donaldson M. Garschagen, Renata Guerra. - 1. ed. - Rio de
Janeiro : Intrínseca, 2019.

336 p. ; 23 cm.

Tradução de: Tim Cook : the genius who took Apple to the next level

Inclui índice

ISBN 978-85-510-0553-8

1. Cook, Timothy D., 1960-. 2. Apple Computer, Inc. 3.
Computadores Indústria - Estados Unidos. 4. Executivos - Estados Unidos
- Biografia. I. Garschagen, Donaldson M. II. Guerra, Renata. III. Título.

19-59428

CDD: 923.3876100416

CDU: 929:338.45:004

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária CRB-7/6439

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

Para Traci, Nadine, Milo, Olin e Lyle

Sumário

Introdução: Dando um banho	9
Capítulo 1: A morte de Steve Jobs	15
Capítulo 2: Uma visão de mundo moldada pelo Extremo Sul	31
Capítulo 3: Aprender o ofício com a Big Blue	51
Capítulo 4: Oportunidade única de entrar para uma empresa quase quebrada	69
Capítulo 5: A salvação da Apple pela terceirização	87
Capítulo 6: Nos passos de Steve Jobs	101
Capítulo 7: Encontrando seu caminho através de novos produtos promissores	132
Capítulo 8: Uma maçã mais verde	158
Capítulo 9: Cook desafia a lei e ganha	181
Capítulo 10: Cook dobra a aposta na diversidade	205
Capítulo 11: Carros robóticos e o futuro da Apple	232
Capítulo 12: O melhor CEO da Apple?	250
Agradecimentos	261
Notas	263
Índice	321

Introdução

Dando um banho

Cada vez que um homem se levanta por um ideal, age em prol de outros homens ou luta contra a injustiça, ele dá início a uma pequena onda de esperança. Partindo de um milhão de núcleos de energia, com audácia, essas ondas se cruzam formando uma corrente capaz de varrer a mais poderosa das muralhas da opressão e do antagonismo.

Robert F. Kennedy

Quando assumiu o cargo de CEO da Apple em 2011, Tim Cook tinha diante de si uma tarefa hercúlea. Uma das maiores e mais inovadoras empresas do mundo acabava de perder seu visionário fundador. Steve Jobs e a Apple eram mais do que icônicos, e, com a partida dele, os especialistas previram um desastre. Considerando a concorrência cada vez maior do Android e nenhuma certeza sobre futuros produtos, Cook tinha tudo a perder quando ocupou a posição de comando.

Mas os críticos estavam errados. Passados oito anos sob a liderança de

Cook, a Apple está dando um banho. Depois da morte de Jobs, a empresa bateu mais um recorde, tornando-se a primeira a alcançar o valor de 1 trilhão de dólares: a mais valiosa do mundo. Suas ações quase triplicaram.¹ Suas reservas em dinheiro mais que quadruplicaram a partir de 2010, chegando ao recorde de 267,2 bilhões de dólares — apesar do gasto de quase 220 bilhões² em recompra de ações e pagamento de dividendos. A título de comparação, o governo dos Estados Unidos tem apenas 271 bilhões de dólares numa reserva parecida.³

Para se ter uma ideia da enormidade que é a Apple sob a gestão de Tim Cook como CEO, considere que a empresa teve receitas no valor de 88,3 bilhões de dólares e lucro de 20 bilhões de dólares no primeiro trimestre de 2018,⁴ época em que eu escrevia este livro. Em comparação, o Facebook,⁵ com mais de 2,2 bilhões de usuários ativos, teve receitas de apenas 40,6 bilhões de dólares em todo o ano de 2017. Isso para não dizer que, só naqueles três meses, a Apple registrou receitas quase iguais às da rival Microsoft — uma das maiores empresas de tecnologia — durante todo o ano de 2017, que foram de 90 bilhões.⁶

A Apple de Cook está esmagando a concorrência em quase todos os aspectos:

- O iPhone é o produto de maior sucesso de todos os tempos. É um rolo compressor. A Apple vendeu mais de 1,2 bilhão de iPhones nos dez anos desde seu lançamento⁷ — nos quatro primeiros anos, graças à liderança de Jobs; os demais, com Cook. As vendas acumuladas geram algo em torno de 1 trilhão de dólares em receita. Embora o número de telefones Android seja maior,⁸ a Apple é de longe a líder em receitas e extrai dos telefones móveis 80% de seus lucros. Enquanto ela vende aparelhos de primeira linha com margens de lucro que variam de 30% a 40%,⁹ os demais fabricantes lutam pelo posto de mais barato do mercado, em que

as margens são estreitíssimas. E com o iPhone X e suas crias, a fatia de mercado dominada pela Apple continua a crescer.¹⁰ Os demais produtores no ramo lutam por fatias de lucro cada vez menores.

- A Apple também faz sucesso com seus computadores. Embora estejam em segundo plano em relação ao iPhone,¹¹ a empresa recentemente aumentou sua participação no mercado de computadores pessoais pela primeira vez em décadas — e foi a única empresa a conseguir isso. As vendas de computadores pessoais caíram 26% ao todo depois do pico atingido em 2011. Graças a tablets e smartphones, parecia improvável que o mercado de computadores se recuperasse algum dia. Mas, desde que Cook assumiu, a Apple vem aumentando continuamente sua fatia do mercado, que era de 5% em 2011 e chega a 7% hoje.¹² Parece pouco, mas, como acontece com o iPhone, a empresa só compete pelo mercado de primeira linha.
- A Apple inaugurou um ramo totalmente novo de acessórios. Lançado em abril de 2015, o Apple Watch¹³ foi o primeiro grande produto da era Tim Cook que não teve contribuição de Steve Jobs. Foi um sucesso inesperado, com mais de quarenta milhões de usuários e vendas que registravam aumentos trimestrais de 50% sobre o período anterior.¹⁴ O segmento de relógios da Apple já é maior que o da Rolex.¹⁵ O AirPods da Apple é outro sucesso.¹⁶ A empresa esperava vender cinquenta milhões ou mais de AirPods e fones de ouvido Beats em 2018. Com o novo alto-falante HomePod, o ramo de áudio inteligente da Apple poderia ultrapassar 10 bilhões de dólares por ano.¹⁷
- O setor de serviços da Apple também está crescendo de maneira astronômica. Responsável por receitas de 9,1 bilhões de dólares no segundo

trimestre da 2018,¹⁸ é o segundo setor da Apple em receita e quase tão grande quanto a empresa de TV por satélite Dish Networks. Se fosse uma empresa independente, o setor de serviços da Apple estaria na lista das quinhentas maiores companhias americanas da revista *Fortune*.¹⁹ Alguns especialistas preveem que o setor de serviços da Apple, composto de venda de música, apps e assinaturas digitais, cresça a ponto de chegar à marca de 50 bilhões de dólares em 2020, o que ultrapassaria as receitas do Mac e do iPad juntos — tornando-se maior até mesmo que a Disney ou a Microsoft.²⁰

E talvez o melhor ainda esteja por vir. Nos bastidores, comenta-se que a Apple estaria produzindo um carro robotizado, que, se tiver êxito, ameaçaria a indústria automobilística global, que vale 2 trilhões de dólares, da mesma forma que esmagou o ramo de telefonia móvel. A GM e a Ford poderiam ter o mesmo destino da Nokia e da Motorola.

Contrariando expectativas, a Apple desfruta de um sucesso sem precedentes sob a liderança de Tim Cook e, ao que parece, tem um futuro brilhante. Os receios de que os talentos da equipe partissem em debandada depois da morte de Jobs e de que integrantes de peso acabassem migrando para a concorrência, deixando a empresa na pior, não se concretizaram. Cook manteve basicamente a mesma equipe herdada de Jobs, complementando-a com contratações inteligentes de alto nível. Ele não só conduziu a Apple no período de incertezas que se seguiu à morte de Jobs, fazendo-a crescer além do que se poderia imaginar, como promoveu uma revolução cultural dentro da empresa. Com Cook, a Apple deixou de ser um ambiente impiedoso e tenso — sem que isso prejudicasse seus principais produtos ou o aumento dos lucros. Enquanto Jobs tinha o hábito de lançar uma equipe contra a outra — e mesmo um executivo contra o outro —, Cook prefere uma abordagem mais harmoniosa, permitindo a saída de uns poucos executivos que criavam

conflitos e turbulência em favor de uma colaboração mútua entre equipes, antes totalmente isoladas.

Cook acredita firmemente que as empresas devem ter boa estratégia ligada a bons valores. No fim de 2017, seus seis valores fundamentais usados no comando da Apple foram discretamente publicados num balanço financeiro e depois ganharam subseções no site da empresa.²¹ Eles não foram publicamente relacionados a Cook ou à própria Apple em nenhuma instância formal, mas, levando-se em conta seu estilo de liderança nos últimos oito anos, tornam clara sua habilidade como líder e alicerçam tudo o que ele fez na companhia:

- Acessibilidade: a Apple acredita que a acessibilidade é um direito humano fundamental e que a tecnologia deve estar ao alcance de todos.²²
- Educação: a Apple acredita que a educação é um direito humano fundamental e que uma educação de qualidade deve ser oferecida a todos.²³
- Meio ambiente: a Apple incentiva a responsabilidade ambiental no projeto e na fabricação de seus produtos.²⁴
- Inclusão e diversidade: a Apple acredita que equipes com diversidade possibilitam a inovação.²⁵
- Privacidade e segurança: a Apple acredita que a privacidade é um direito humano fundamental. Todo produto da Apple é projetado desde o início para proteger sua privacidade e sua segurança.²⁶
- Responsabilidade do fornecedor: a Apple educa as pessoas que participam de sua cadeia de fornecimento e lhes delega responsabilidades na preservação dos mais preciosos recursos ambientais.²⁷

Enquanto eu escrevia este livro, ficou claro o quanto esses valores essenciais constituem o fundamento da liderança de Cook na Apple. Você vai ler sobre a forma como ele primeiro os trouxe à luz e, em seguida, como os implantou, desde o dia em que chegou até hoje. Vamos explorar como ele formulou esses valores ao longo de toda a vida e como eles se tornaram a base essencial da cultura da Apple. Para isso, investigaremos as circunstâncias em que Cook herdou o cargo máximo da empresa e o quanto estava em jogo, voltando à sua infância, aos primórdios da carreira e à sua trajetória na empresa.

Estabelecendo-se em sua sede recentemente concluída — uma espaçonave futurista que está entre as maiores sedes de empresas do Vale do Silício —, a Apple se prepara para seu terceiro grande ato, que é levar a computação a setores ainda não conquistados: medicina, saúde, educação física, indústria automobilística e casa inteligente, entre outros. A gestão de Cook à frente da Apple já é uma espécie de lenda empresarial, e este é o momento de celebrar de modo apropriado suas contribuições para a Apple e para o mundo. Afinal, ele a tornou a primeira empresa de 1 trilhão de dólares. A seguir, a história de Tim Cook, o gênio discreto que está levando a Apple a alturas vertiginosas.

Capítulo 1

A morte de Steve Jobs

Em 11 de agosto de 2011, um domingo, Tim Cook recebeu uma ligação que mudaria sua vida. Quando pegou o telefone, ouviu Steve Jobs na linha, pedindo-lhe que fosse à casa dele, em Palo Alto. Na época, Jobs padecia de um câncer pancreático e se recuperava de um transplante de fígado. Ele recebera o diagnóstico em 2003, e, depois de relutar em aceitar tratamento no início, começou a se submeter a procedimentos cada vez mais invasivos para combater a doença que devastava seu corpo. Cook, surpreso com a ligação, perguntou quando deveria ir, e ficou sabendo que a coisa era importante quando Jobs respondeu “agora”.¹ Dirigiu-se imediatamente para a casa dele.

Ao chegar, ouviu Jobs dizer que o queria no cargo de CEO da Apple. Seu plano era abdicar do cargo, entrar numa semiaposentadoria e se tornar presidente do conselho da empresa. Embora estivesse muito doente, Cook e ele acreditavam — ou fingiam acreditar — que ainda haveria algum tempo. O câncer tinha sido descoberto havia tempos, e ele passara vários anos convivendo com a doença, recusando-se a diminuir o ritmo de trabalho ou

a deixar a Apple. Na verdade, poucos meses antes, na primavera de 2011, ele tinha dito a seu biógrafo, Walter Isaacson: “Ainda tem mais, vou avançar para a próxima casa. Vou ganhar do câncer.”² Sempre determinado, Jobs se recusava a desistir ou admitir que sua doença era grave. E, naquela época, ele achava mesmo que sobreviveria.

Para os dois homens, o novo cargo de Jobs como presidente do conselho não seria um simples título honorário ou algo destinado a contentar os acionistas. Era uma ocupação real e autêntica que lhe permitiria supervisionar e orientar os caminhos futuros da Apple. Como disse David Pogue, comentarista de tecnologia do *The New York Times* e do Yahoo: “Você pode apostar que, como presidente, o sr. Jobs ainda será o mandachuva. Ele vai continuar fazendo acontecer, alimentando com sua visão a equipe cuidadosamente montada, ponderando a direção para onde a agulha da bússola da empresa aponta.”³ Jobs já tinha deixado a Apple uma vez — e não faria isso de novo agora que a havia transformado numa das empresas mais inovadoras do mundo.

Enquanto a sucessão era discutida por Jobs e Cook naquele importante dia de agosto, Cook trouxe à tona o papel de Steve como “padrinho”. E conversaram sobre como trabalhariam em conjunto em seus novos cargos, sem perceber o quanto Steve estava perto da morte. “Pensei que [...] ele ainda fosse viver muito tempo”, disse Cook, rememorando a conversa. “Tivemos uma longa discussão sobre o que significaria para mim ser o CEO tendo-o como presidente”, lembrou ele. Quando Jobs disse “você vai tomar todas as decisões”, Cook desconfiou de que alguma coisa estava errada. Jobs nunca teria passado as rédeas da empresa voluntariamente. Então Cook tentou “encontrar alguma coisa que o provocasse”, fazendo perguntas como: “Você quer dizer que, se eu revisar uma peça publicitária e gostar dela, vai valer sem seu OK?” Jobs riu e respondeu: “Bem, espero que você pelo menos me consulte!” Cook lhe perguntou duas ou três vezes: “Tem certeza de

que quer que eu faça isso?” Ele estava preparado para que Jobs voltasse atrás se necessário, porque “via sua melhora naquela ocasião”.⁴

A resposta de Jobs à pergunta sobre a peça publicitária foi reveladora. Todos sabiam que ele era controlador por natureza, e essa foi uma das razões pelas quais Cook achou que ele continuaria supervisionando a Apple, mesmo havendo um novo CEO oficialmente encarregado de tocar o dia a dia da empresa — o que, aliás, ele já vinha fazendo no cargo de diretor de operações, quando Jobs ainda era o CEO. E, apesar de se liberar de todas as responsabilidades formais, Jobs continuaria como parte importante da empresa. Cook o manteve a par de tudo, indo a sua casa “muitas vezes durante a semana e às vezes nos fins de semana. Sempre que o via, ele me parecia estar melhor. Ele achava o mesmo”.⁵ Tanto Jobs quanto a assessoria de imprensa da Apple continuariam negando que ele estivesse gravemente doente — ninguém admitia que ele estava perto da morte. Mas, “infelizmente, as coisas não foram assim”,⁶ disse Cook, e a morte de Jobs surpreendeu o mundo poucos meses depois.

Cook, o enigma

Ao chegar a hora de escolher o sucessor de Jobs, houve boatos de que o conselho diretor da Apple provavelmente preferiria alguém de fora, mas na verdade não era bem assim. O conselho era o conselho de Jobs, por vezes polêmico, mas acataria quem quer que ele escolhesse para a função. Jobs queria alguém de dentro, que entendesse a cultura da Apple, e acreditava que ninguém se encaixaria com mais perfeição no cargo do que Cook, o homem a quem ele confiara a condução da Apple durante sua ausência em duas oportunidades anteriores.

Cook, que vinha comandando a empresa nos bastidores havia muitos anos, era o sucessor natural de Jobs, mas muitos observadores se surpreen-

deram com sua designação para o cargo de CEO. Ninguém de dentro ou de fora dali o teria considerado um visionário, o tipo de líder personificado por Jobs e que todos supunham necessário para a Apple. Admitia-se em geral que a pessoa mais visionária da Apple depois de Jobs era não Cook, mas Jony Ive, o designer-chefe.

Afinal, ninguém mais tinha o poder ou a experiência operacional de Ive — Jobs e ele vinham trabalhando como unha e carne desde os tempos do iMac de primeira geração. Juntos, os dois tinham passado mais de uma década transformando a Apple numa organização regida pelo design. Ive tinha status de celebridade, pois foi o rosto de diversos produtos da empresa em vídeos promocionais. Ganhou muitos prêmios importantes por seus projetos para iMac, iPod, iPhone e iPad, e por isso era uma figura bastante conhecida do público. Cook, pelo contrário, era uma pessoa muito mais reclusa. Nunca apareceu num vídeo promocional e só apresentou lançamentos da Apple nas poucas ocasiões em que Jobs esteve doente. Quase não dava entrevistas sobre sua carreira e poucas vezes foi tema de matérias em revistas (e nem ao menos contribuiu com elas). Era praticamente desconhecido.

Mas, embora alguns pensassem que Ive estivesse em melhor posição para suceder a Jobs, uma vez que foi tão decisivo para a visão e para os produtos da Apple, ele não tinha interesse em dirigir uma empresa. Queria continuar projetando e, na Apple, ele tinha o emprego dos sonhos de todo designer: recursos ilimitados e liberdade de criação. Não sacrificaria uma posição tão rara e libertadora em favor das dores de cabeça administrativas que inevitavelmente viriam com o comando da empresa.

Outro possível candidato, de acordo com os especialistas da imprensa, era Scott Forstall,⁷ um ambicioso executivo que ocupava na época o cargo de vice-presidente sênior do sistema operacional iOS. Forstall tinha ascendido na escala de liderança da Apple com projetos de alto nível, como o Mac OS X, o sistema operacional do Macintosh. Mas sua estrela alcançou o brilho máximo

com o sucesso acachapante do iPhone, desenvolvido sob sua supervisão. Forstall tinha fama de executivo agressivo e exigente, à imagem e semelhança de Jobs, sempre dirigindo o mesmo Mercedes-Benz SL55 AMG prata. A agência Bloomberg certa vez se referiu a Forstall como um “mini-Steve”,⁸ e essa foi a razão pela qual muita gente achou que ele estava predestinado a ser o CEO. A Apple, sempre discreta, não fazia comentários sobre possíveis sucessores.

Para a maior parte das pessoas, foi frustrante que a Apple tenha substituído um líder visionário por uma pessoa tão diferente de Jobs em personalidade, quase um oposto. Hoje é fácil ver a ascensão de Cook ao comando da maior empresa de tecnologia do mundo como o ponto de partida de uma nova era para a Apple, mas, em 2011, aquilo mais parecia o fim do que um novo capítulo.

“Ninguém indicaria Tim Cook para CEO”,⁹ dissera um investidor do Vale do Silício a Adam Lashinsky, da revista *Fortune*, poucos anos antes, em 2008. “É ridículo. Eles não precisam de um cara que é meramente [um cumpridor de tarefas]. Precisam de um cara brilhante, de produto, e Tim não é esse cara. Ele é um cara operacional — numa empresa em que a operação é terceirizada.” Era uma análise rude, mas havia nela um tanto de verdade. Para a maioria das pessoas, Cook era uma página em branco, mais notável pelo que não era do que por aquilo que de fato era.

Mas, no fim das contas, essa escolha inesperada foi o melhor para a empresa. Cook já tivera a experiência decisiva de comandar a Apple e se saíra bem. Assumira o comando nas duas ocasiões em que Jobs entrou de licença, em 2009 e em 2011, depois do diagnóstico inicial do câncer pancreático em 2003. Enquanto Jobs esteve afastado, Cook dirigiu a Apple como executivo-chefe, supervisionando as operações do dia a dia. Era muito diferente de Steve Jobs, mas tinha comandado a empresa com sucesso duas vezes, por isso os membros do conselho perceberam claramente que ele manteria a já antiga estabilidade da Apple.

Eles já tinham expressado sua confiança em Cook anteriormente. Em 2010, como diretor de operações, Cook recebera a substancial quantia de 58 milhões de dólares em salários, bônus e ações. Agora, ao assumir o papel de CEO, o conselho da Apple decidiu premiá-lo com um milhão de ações restritas. Para garanti-lo no cargo por certo tempo, metade dessas ações teria carência de cinco anos, até agosto de 2016. A outra metade teria carência de dez anos, até agosto de 2021.¹⁰ O conselho estava convencido de que Tim Cook era o CEO de que a Apple precisava.

Jobs entrega o cargo; Cook é o CEO

Menos de duas semanas depois de pedir a Cook que assumisse o cargo de CEO, Jobs abdicou e o anunciou publicamente como seu sucessor. Muitos dos que acompanhavam a organização de perto acharam que Jobs não estava se afastando de verdade e que a mudança não faria muita diferença para a Apple, já que ele continuaria como parte importante da empresa. Jobs já tinha tirado licenças anteriormente e sempre voltara. E, depois de renunciar, foi imediatamente nomeado presidente da empresa, o que significava que continuaria supervisionando o futuro da Apple.

O conselho, no entanto, estava preocupado com a opinião pública — queria que o mundo enxergasse em Cook o mesmo que eles enxergavam. Ele poderia não ser uma figura carismática como Steve Jobs, mas era importante que o público aprendesse a gostar dele por seus atributos singulares — e a ter fé que, embora tudo fosse diferente, ele dirigiria a empresa tão bem quanto Jobs. Um comunicado à imprensa divulgou a renúncia de Jobs e a posse de Cook como CEO. “O conselho tem plena certeza de que Tim é a pessoa certa para ser nosso próximo CEO”,¹¹ disse Art Levinson, presidente da Genentech, em nome do conselho da Apple. “Os treze anos de serviços prestados à Apple foram marcados por um desempenho fora

de série, e ele tem mostrado extraordinário talento e avaliações sensatas em tudo o que faz.”

No dia em que a renúncia de Jobs foi divulgada, 24 de agosto de 2011, tanto o *The Wall Street Journal*¹² quanto a publicação digital AllThingsD, de Walt Mossberg,¹³ citando fontes “bem-informadas sobre a situação”, disseram que Jobs continuaria ativo como sempre na determinação da estratégia de produtos da Apple. Ele não estava indo embora; Cook comandaria a Apple no aspecto operacional, mas Jobs cuidaria do “desenvolvimento dos principais produtos futuros e da estratégia” da empresa. As pessoas buscavam em toda parte indícios de que Jobs estava bem; Jobs não deixaria o conselho de diretores da Disney¹⁴ nem se afastaria completamente da Apple — quase todos se recusavam a crer que a saúde dele tivera uma “piora repentina”.¹⁵ As ações da Apple caíram um pouco — menos de 6%. Nem o mercado acreditava realmente que ele estivesse fora do jogo.

Cook aceitou a função de CEO reconhecendo que ia trabalhar num sistema estabelecido por Jobs. As coisas estavam totalmente diferentes do que eram no retorno de Jobs à Apple, em 1997. Ao contrário dele, Cook não poria abaixo o que não estava dando certo para então reconstruir. Tinha sido um firme comandante em sua função de diretor de operações e pretendia manter o barco em sua trajetória. Como se esperava, não anunciou de imediato nenhuma mudança importante que pudesse causar apreensão entre investidores e fãs. Queria ganhar a confiança deles primeiro. Além disso, um boato que circulou amplamente na época dizia que Jobs deixara em andamento um plano detalhado para um catálogo de produtos (que seriam os novos iPhones, iPads e a Apple TV) que se estenderia ao menos pelos próximos quatro anos.¹⁶ A influência de Jobs não desapareceria tão cedo. Portanto, qualquer mudança implantada por Cook seria discreta e nos bastidores, como tinha sido sua contribuição para a Apple até o momento. Passando de diretor de operações a CEO, ele ficou mais envolvido em ques-

tões administrativas do dia a dia, para o que Jobs raramente tinha paciência. Adotou uma abordagem mais direta no que se refere a promoções e estrutura hierárquica. Ampliou ainda o foco da Apple na educação e lançou um novo programa filantrópico. (Jobs, pelo contrário, tinha cancelado muitas das iniciativas filantrópicas da Apple depois de se tornar CEO.)

Cook queria criar um ambiente de camaradagem, o que que não existiu enquanto Jobs estava no leme, e passou a mandar e-mails para um grande número de funcionários, nos quais se referia a eles como “time”. Uma de suas primeiras mensagens como CEO, em agosto de 2011, procurava transmitir segurança:

Não vejo a hora de ter a fantástica oportunidade de servir como CEO da empresa mais inovadora do mundo [...] Steve tem sido um líder e mentor incrível, e estamos ansiosos por sua orientação e sua inspiração como nosso presidente. Gostaria que vocês tivessem a certeza de que a Apple não vai mudar [...] Steve construiu uma empresa e uma cultura sem parâmetro no mundo, e vamos continuar fiéis a elas [...] Tenho certeza de que nossos melhores tempos estão no futuro e que juntos continuaremos a fazer da Apple o lugar mágico que ela é.¹⁷

Com seu estilo mais “mão na massa” nas relações com o pessoal, Cook era bem diferente de Jobs. Seu primeiro e-mail lançou uma tendência dentro da empresa que, sob sua liderança, ajudou no desenvolvimento de uma nova cultura. Seus e-mails e outras formas de comunicação interna, como reuniões amplas, ajudaram o novo CEO a disseminar seus valores por toda a empresa. Ele fez também um esforço deliberado para adotar algumas das realizações de Jobs e assim passar uma ideia de continuidade entre os dois líderes. Um recurso que Jobs tinha usado para se tornar mais acessível foi ter um endereço de e-mail aberto ao público: steve@apple.com,

ou sjobs@apple.com. Cook deu continuidade a essa tradição,¹⁸ respondendo pessoalmente a alguns e-mails entre as centenas que choveram logo após sua indicação para CEO.

Um dos que lhe escreveram, um homem chamado Justin R, disse: “Tim, só queria lhe desejar muita sorte e dizer que muita gente está animada com o rumo que a Apple está tomando. Ah, sim, mais uma coisinha — MALDITA ÁGUIA DE GUERRA!”¹⁹ (referência ao grito de guerra da Universidade Auburn, na qual Cook se formara). E, é claro, Cook respondeu: “Obrigado, Justin. Águia de Guerra para sempre!” Ele não era só mais um cara chato e eficiente — esses e-mails ofereciam ao público um gostinho de sua personalidade e mostravam que era um líder dedicado não apenas a sua empresa, mas também a seus clientes.

Cook começava essa suave transição a CEO definitivo, enquanto o líder visionário que tinha marcado a Apple assumia seu novo cargo de presidente. Mas, lamentavelmente, Jobs não ocuparia a função por muito tempo.

A morte de Steve Jobs

A morte de Steve Jobs, em 5 de outubro de 2011, chocou o mundo. Morreu aos 56 anos, um mês depois de Cook assumir como CEO e oito anos depois de seu câncer de pâncreas ter sido diagnosticado. Contra todas as probabilidades, viveu durante quase uma década com uma doença cuja taxa de sobrevivência de um ano é de 20% e a de cinco anos, apenas 7%.²⁰ Durante muito tempo, as pessoas acreditaram que Jobs e a Apple eram indestrutíveis. A Apple sempre fora a empresa que realizava o impossível, fosse a reviravolta radical que a levou da falência iminente ao assombroso sucesso empresarial do fim da década de 1990, fossem as proezas inigualáveis de engenharia, como o iPod e o iPhone, ou a reinvenção do consumo de música com o iTunes. Tudo isso se devia à influência de Jobs. A Apple era considerada

intocável, e seu líder se tornara uma figura mítica. Era como se poucos acreditassem que ele fosse mesmo morrer.

Jobs morreu um dia depois que sua empresa apresentou o iPhone 4S no Centro de Artes de Yerba Buena, em São Francisco. A grande novidade do 4S era a assistente de voz Siri,²¹ projeto de inteligência artificial que tinha sido um dos últimos efetivamente conduzidos por Jobs. Na plateia lotada, havia um lugar vazio para Jobs, com uma placa de “Reservado”. Ele não estava ali pessoalmente, mas sua presença era sentida, e o fato de haver uma cadeira para ele era ainda mais tocante, prenunciando sua morte no dia seguinte.

A notícia da morte de Jobs repercutiu no mundo inteiro, causando choque e tristeza. Nunca a morte do diretor-executivo de uma empresa tinha afetado as pessoas com tanta intensidade. A reação foi sem precedentes — apesar da liderança muitas vezes tirânica que exercia sobre uma das empresas mais valiosas do mundo, Jobs conservara uma imagem pública positiva. Era querido. Morreu poucas semanas antes do início do movimento Occupy Wall Street, uma reação contra a desigualdade e contra “o 1% mais rico”, e mesmo assim não foi considerado parte desse grupo. As pessoas o associavam aos amados iPhones e iPods que levavam consigo dia após dia, aos MacBooks e iMacs que lhes davam acesso a ferramentas novas com potencial de fazer a diferença. Quando ele morreu, até mesmo a antiga concorrente da Apple, a Microsoft, hasteou sua bandeira a meio mastro. O presidente Barack Obama enalteceu Jobs como “um dos maiores inovadores americanos — corajoso a ponto de pensar diferente, ousado a ponto de acreditar que podia mudar o mundo, e talentoso a ponto de fazer isso”.²² E o mundo concordou.

As lojas da Apple no mundo inteiro se tornaram santuários de Jobs, com as vitrines cobertas de cartões, post-its e placas deixados por fãs em homenagem ao CEO que, segundo os admiradores, era como eles. Flores e velas se amontoavam nas calçadas em frente. Na loja de Palo Alto — cidade onde

Steve morava —, as homenagens escritas em post-its cobriram totalmente as duas vitrines. Esse luto público por um líder empresarial não tinha paralelo na história.

Para Cook e todos que conheciam e amavam Jobs, os meses seguintes à sua morte foram trágicos, mas os produtos Apple se tornaram mais populares do que nunca. O iPhone 4S ultrapassou os números de reserva e de lançamento de qualquer modelo anterior do iPhone,²³ com mais de quatro milhões de unidades vendidas só no primeiro fim de semana. O estoque da biografia autorizada de Jobs, escrita por Walter Isaacson — um livro que teria vendido bem em qualquer tempo —, também aumentaram enormes 42.000% na Amazon depois de seu falecimento.²⁴

No comando da empresa de Steve Jobs

Enquanto Steve Jobs era imortalizado em todos os jornais, revistas, blogs, canais de TV e emissoras de rádio do planeta, o olhar do mundo se dirigiu sem demora para Tim Cook. As dúvidas sobre o novo CEO persistiam, enquanto obituários laudatórios de Jobs continuavam sendo publicados. Os especialistas estavam céticos sobre o tipo de empresa que a Apple se tornaria sem seu líder visionário, e os fãs da marca temiam pelo futuro dela. Ficou claro desde o início que a indicação de Cook para CEO seria ao mesmo tempo uma bênção e uma maldição. A função de CEO da Apple era uma posição única com a qual a maior parte das pessoas não ousaria sonhar, mas era também um dos empregos mais arriscados do mundo. A escolha de Cook por Jobs para liderar a empresa era uma afirmação contundente de sua competência e de suas capacidades, mas seguir os passos de um predecessor como aquele sob pressão e observação do mundo inteiro era uma perspectiva desanimadora. No comando da Apple, Cook seria o CEO mais exposto do mundo: era como andar na corda bamba.

Foi um momento assustador para Cook. Embora estivesse na Apple havia mais de uma década e tivesse chegado a ser o braço direito de Jobs como diretor de operações, passou a enfrentar uma tarefa desafiadora: tomar as rédeas de uma empresa icônica com milhões de fãs entusiásticos e um lugar central nos negócios e na cultura dos Estados Unidos. A Apple era uma das empresas de crescimento mais rápido no mundo, com uma operação enorme e abrangente, mas estava também enfrentando uma concorrência cada vez maior na florescente revolução da computação móvel que varria o globo.

As apostas em Tim Cook eram mais altas do que nunca.

A Apple está condenada

Homem discreto e de fala mansa, Cook nunca pensou que se tornaria CEO. E certamente nunca pensou em ser o sucessor de Jobs. Ficaram famosas as palavras que disse uma vez: “Que isso, substituir Steve? Não. Ele é insubstituível. As pessoas têm de entender isso. Vejo Steve ali aos setenta anos, de cabelos brancos, muito depois que eu estiver aposentado.”²⁵ Como se sabe, não foi assim que as coisas aconteceram.

Na época de sua morte, Jobs tinha se tornado o CEO mais idolatrado dos Estados Unidos. Ele não apenas salvou a Apple da morte certa no fim da década de 1990 como transformou a empresa numa máquina de produzir sucessos. Mac, iPod, iPhone e iPad marcaram época e transformaram a Apple numa das maiores companhias de tecnologia e, certamente, na mais imitada.

Cook tinha tudo a perder. A Apple corria o risco de deixar o posto de líder do mercado devido à concorrência acirrada do sistema Android, e muitos acharam que a empresa, sem seu líder visionário, estava condenada. Ninguém sabia como Cook atuaria na condição de CEO permanente, já que ele nunca tinha sido uma figura pública.

De início, a reputação de Cook trabalhou contra ele. Mesmo sendo um mestre em questões operacionais, muita gente, no entanto, achava que ele não passava de um robozinho desbotado e sem imaginação. Não tinha nada do carisma e da personalidade mobilizadora de seu antigo chefe, qualidades que as pessoas se habituaram a esperar do CEO da Apple. Pior ainda, ele não tinha a imaginação de Jobs. De onde sairia a geração seguinte de produtos magníficos? Jobs tinha sido essencial para transformar os produtos da Apple em grandes sucessos, e especialistas na área temiam que, sem ele, a sucessão de acertos da Apple chegasse ao fim.

Mesmo antes da renúncia oficial de Jobs, os especialistas não tinham medo de afirmar que, sem Steve no leme, a Apple estaria condenada. Não é exagero: “Por que a Apple está condenada” foi o título de um editorial de maio de 2011 do *Huffington Post*. Nesse texto, Ty Fujimura previa que a Apple nunca se recuperaria da morte de Jobs. Sua “administração, até mesmo sua visão”,²⁶ disse Fujimura, “podem ser substituídas. Mas seu gosto apurado, ao qual a Apple deve seu sucesso, não será equiparado pelo próximo regime. Sua morte deixará a Apple mais perto do que nunca da massa [...] Sem produtos muito superiores, seu marketing arrogante cairá em ouvidos moucos. Os consumidores estarão mais abertos a aceitar alternativas”.

Muitos concordaram. Jobs era um líder tão especial, e os produtos Apple estavam tão ligados à sua imagem, que imaginar a empresa sem a sua lenda era quase impossível. George F. Colony, CEO da Forrester, empresa de pesquisa e consultoria de mercado, previu o fracasso da marca: “Ao partir, Steve Jobs levou consigo três coisas: 1) a singular liderança carismática que mantinha a empresa unida e inspirava um desempenho extraordinário em sua gente; 2) a capacidade de correr grandes riscos; e 3) uma capacidade sem igual de conceber e projetar produtos.”²⁷ A força motriz da Apple, segundo Colony, manteria a empresa na superfície por dois a quatro anos no máximo. “Sem a chegada de um novo líder carismático, ela vai passar

de grande empresa a uma boa empresa, com uma queda considerável no aumento de suas receitas e na inovação de produtos.”

Cook não era o líder carismático que todos queriam. Era tão diferente de Steve Jobs que muitos analistas, entre eles Colony, compararam a Apple à Sony, depois da partida de seu lendário fundador, Akio Morita; à Polaroid, depois de Edwin Land; à Disney, nos vinte anos que se sucederam à morte de Walt Disney; e até mesmo à própria Apple depois da primeira saída de Jobs, em meados da década de 1980. Os livros de história estão repletos de empresas que tropeçaram depois da morte ou da saída de um fundador ou líder único. A Ford e a Walmart tinham passado por percalços semelhantes. A grande rival da Apple, a Microsoft, batalhava sob a liderança de Steve Ballmer, que sucedeu ao lendário Bill Gates.

Anos depois, as pessoas continuavam sem acreditar na sobrevivência da Apple com Cook. “A dúvida sobre a manutenção do poder da Apple com Cook é a que se manifesta com maior frequência do que qualquer outra”,²⁸ disse Michael Useem, professor de administração da Wharton e diretor do Centro de Liderança e Gerência de Mudanças da universidade, à revista *Fortune* em março de 2015, três anos e meio depois da morte de Jobs. Tão generalizado era o pessimismo que um dos mais aclamados livros de 2014, três anos após a morte de Jobs, foi *A Apple depois de Steve Jobs*, da repórter do *The Wall Street Journal* Yukari Kane, que fala da Apple como uma empresa angustiada pela ausência de seu antigo líder.²⁹ Uma passagem do livro diz: “Mesmo assumindo o controle do vasto império da Apple, Tim Cook não conseguiu fugir da sombra de seu chefe. A pergunta é: como Cook poderia deixar essa sombra para trás? Como alguém poderia competir com um visionário tão brilhante e inesquecível que nem a morte pode levá-lo embora?”³⁰

Jobs tinha uma visão da Apple que muitos temiam que se perdesse quando Cook assumisse a liderança. Numa entrevista de 1985 para a revista *Playboy* — ironicamente, o mesmo ano em que foi demitido da Apple, para

onde só voltaria doze anos depois —, ele lamentou que “as empresas, à medida que crescem e se tornam instituições multibilionárias, de certa forma perdem sua visão”.³¹ Quando ele morreu, a Apple tinha se tornado uma empresa multibilionária. Segundo qualquer parâmetro imaginável, era mais bem-sucedida que em qualquer outro momento de sua história. Mas, tendo Jobs como líder, sua visão permanecia intacta. Será que Cook teria as sacadas corretas, a paixão pelos produtos e uma visão do futuro da Apple?

Os que trabalhavam com Cook conheciam o tamanho da responsabilidade que o ex-diretor de operações estava assumindo, e de início alguns deles se inquietaram. Era “um desafio assustador”, disse Greg Joswiak, vice-presidente mundial de marketing de produtos da Apple, que trabalhou na empresa durante mais de trinta anos — vinte deles como parceiro de Cook. “Era como se você estivesse andando de bicicleta e, de repente, não é mais uma bicicleta, é uma moto, é uma Harley”, disse ele numa entrevista concedida em 19 de março de 2018, na nova sede da Apple em forma de espaçonave. “O desafio era bem grande.”

Mas se Cook sentiu algum desconforto ao assumir tamanho desafio, isso não ficou aparente, nem mesmo para parceiros mais próximos, como o próprio Joswiak. “O mundo estava nervoso”, mas “se [Cook] estava [nervoso], ele com certeza não demonstrava”.³² Não fosse por sua conduta serena diante de tamanho desafio, a Apple teria sido um lugar bem mais difícil para se trabalhar depois da morte de Jobs. Mas os funcionários da empresa entendiam como Cook trabalhava, ainda que o resto do mundo não. “Desde o início, ele recebeu uma série de críticas injustas [...] O mundo exterior queria compará-lo a Steve.” Mas Cook “não tentaria ser Steve”, disse Joswiak. “E isso foi muito inteligente, porque ninguém poderia ser [...] Em vez disso, Tim foi Tim e trouxe para a empresa aquilo que podia trazer.”

Como muitos outros líderes de sucesso, Cook recorreu às características que lhe são próprias para comandar a empresa. Numa entrevista concedida

a Charlie Rose em setembro de 2014, explicou que Jobs nunca esperou que ele conduzisse a Apple da mesma forma. “Quando me escolheu, ele sabia que eu não era como ele, que não sou uma cópia dele feita com papel carbono”,³³ disse Cook. “Portanto, é óbvio que ele pensou profundamente no assunto, sobre quem queria para liderar a Apple. Venho sentindo sempre a responsabilidade que isso implica.” Cook diz que queria com todas as forças dar continuidade ao legado de Jobs e “dar tudo de mim pela empresa”, mas que nunca teve o propósito de ser igual a seu antecessor. “Sei que a única pessoa que posso ser sou eu mesmo”, continuou. “Venho tentando ser o melhor Tim Cook que posso.”

E foi exatamente isso o que ele fez.