

A black and white close-up photograph of a man's face and shoulder. He is wearing a plaid shirt and looking slightly to the right with a neutral expression. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows.

Como Steve Jobs virou Steve Jobs

Como Steve Jobs virou Steve Jobs

Brent Schlender e Rick Tetzeli

Como Steve Jobs virou Steve Jobs

TRADUÇÃO DE ALEXANDRE RAPOSO, CATHARINA PINHEIRO
E MARIA CARMELITA DIAS



Copyright © 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli

TÍTULO ORIGINAL

Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader

PREPARAÇÃO

Ângelo Lessa

REVISÃO

Anna Beatriz Seilhe

DIAGRAMAÇÃO

ô de casa

CAPA

Michael Nagin

Copyright © 2015 by Crown Business

FOTOGRAFIA DE CAPA

Doug Menuetz/Contour, Getty, reproduzida de *Fearless Genius: The Digital Revolution in Silicon Valley 1985-2000*.

ADAPTAÇÃO DE CAPA

Julio Moreira

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

T344c

Schlender, Brent

Como Steve Jobs virou Steve Jobs / Brent Schlender , Rick Tetzeli ; tradução Alexandre Raposo, Catharina Pinheiro, Maria Carmelita Dias - 1. ed. - Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

480 p. ; 23 cm.

Tradução de: *Becoming Steve Jobs*

Inclui índice

ISBN 978-85-8057-789-1

1. Jobs, Steven, 1955-2011. 2. Apple Computer, Inc. - Administração. 3. Computadores - Indústria - Estados Unidos. 4. Homens de negócios - Estados Unidos - Biografia. I. Título.

15-23984

CDD: 923.3

CDU: 929:330

[2015]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Rua Marquês de São Vicente, 99/3ª andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

Para Lorna, minha salvadora, muitas vezes
— *BS*

Para Mari, eternamente
“Não é sempre que aparece alguém
que é um amigo de verdade e um bom escritor.”
— *RT*

Sumário

NOTA DOS AUTORES	9
PRÓLOGO	11
Capítulo 1 Steve Jobs no Jardim de Alá	27
Capítulo 2 “Eu não queria ser um homem de negócios”	54
Capítulo 3 Descoberta e colapso	73
Capítulo 4 O que vem a seguir?	105
Capítulo 5 Aposta paralela	144
Capítulo 6 Uma visita de Bill Gates	161

Capítulo 7	
Sorte	179
Capítulo 8	
Os bons, os maus e os idiotas	198
Capítulo 9	
Talvez eles sejam loucos	232
Capítulo 10	
Seguindo o faro	267
Capítulo 11	
Faça o melhor possível	294
Capítulo 12	
Duas decisões	314
Capítulo 13	
Stanford	335
Capítulo 14	
Um porto seguro para a Pixar	351
Capítulo 15	
A máquina completa	370
Capítulo 16	
Pontos cegos, rancores e cotoveladas	390
Capítulo 17	
“Diga apenas que estou sendo babaca”	411
NOTAS SOBRE AS FONTES	439
BIBLIOGRAFIA	457
AGRADECIMENTOS	463
ÍNDICE	467

Nota dos autores

O trabalho de reportagem e redação deste livro é de dois autores. Há anos trabalhamos juntos, desde nosso tempo na revista *Fortune*. Para *Como Steve Jobs virou Steve Jobs*, passamos três anos fazendo pesquisas e entrevistas, escrevendo e editando. Dito isso, por conveniência, decidimos usar a primeira pessoa do singular para nos referirmos a Brent. Foi ele quem teve um relacionamento de quase 25 anos com Steve Jobs, e, portanto, usar a palavra *eu* facilitou em muito a narrativa de nossa história.

Prólogo

“Você é novo por aqui, não é?” Essas foram as primeiras palavras que ele me disse. (As últimas, 25 anos depois, seriam “Sinto muito”.) Logo de cara, ele já inverteu os papéis comigo. Afinal, eu era o repórter. Era eu quem deveria estar fazendo as perguntas.

Eu fora advertido sobre os desafios peculiares de entrevistar Steve Jobs. Na noite anterior ao nosso primeiro encontro, enquanto eu tomava uma cerveja com meus novos colegas do escritório de São Francisco do *The Wall Street Journal*, eles haviam me aconselhado a ir com um colete à prova de balas à entrevista. Um deles me disse, meio de brincadeira, mas com fundo de verdade, que, muitas vezes, entrevistar Jobs era mais entrar em uma batalha do que fazer perguntas. Era abril de 1986, e Jobs já era uma lenda no *Journal*. Na redação, dizia-se que ele desarmara outro repórter da casa fazendo uma simples pergunta: “Você entende alguma coisa, *qualquer coisa*, do que estamos discutindo aqui?”

Eu tinha muita experiência com coletes à prova de balas de verdade, adquirida durante meus anos como repórter na América Central, no início

da década de 1980. Passara grande parte do meu tempo em El Salvador e na Nicarágua, onde entrevistei todo tipo de gente, de caminhoneiros que atravessavam as zonas de conflito, passando por conselheiros militares americanos em plena selva e comandantes dos Contras em seus esconderijos, até presidentes em seus palácios. Para outras reportagens, encontrei-me com bilionários desregrados como T. Boone Pickens, H. Ross Perot e Li Ka-shing, vencedores do prêmio Nobel como Jack Kilby, astros do rock e ídolos do cinema, polígamos renegados e até mesmo avós de pretensos assassinos. Não era fácil me intimidar. No entanto, durante todo o trajeto de carro de vinte minutos da minha casa, em San Mateo, na Califórnia, até a sede da NeXT Computer, em Palo Alto, eu refletia e me inquietava a respeito da melhor forma de entrevistar Jobs.

Parte da minha inquietação vinha do fato de que, pela primeira vez em meus anos como jornalista, eu entrevistaria um proeminente líder do mundo dos negócios mais jovem do que eu. Eu tinha 32 anos; Jobs, 31, e já era uma celebridade internacional, aclamado, ao lado de Bill Gates, por ter inventado a indústria de computadores pessoais. Muito antes de a febre da internet ter começado a produzir novos prodígios a cada semana, Jobs era o verdadeiro superastro da tecnologia, com um histórico surpreendente e considerável. As placas de circuito que ele e Steve Wozniak haviam montado em uma garagem em Los Altos deram origem a uma empresa bilionária. O computador pessoal parecia ter potencial ilimitado, e, como cofundador da Apple Computer, Steve Jobs havia representado a imagem de todas essas possibilidades. Mas então, em setembro de 1985, ele renunciara sob pressão, logo após dizer ao conselho administrativo que estava aliciando alguns funcionários essenciais da Apple para acompanhá-lo em um novo empreendimento que tinha como objetivo construir computadores que fossem “estações de trabalho”. Fascinada, a imprensa dissecou completamente sua saída, e tanto a *Fortune* quanto a *Newsweek* estamparam a saga infame em suas capas.

Nos seis meses seguintes, os detalhes de sua nova iniciativa foram mantidos em segredo, em parte porque a Apple entrara com ações judiciais para tentar impedir que Jobs roubasse seus funcionários. Mas a empresa acabou

desistindo das ações. Então, de acordo com o representante da agência de relações públicas de Jobs que ligara para o meu chefe no *Journal*, Steve se sentia disposto a dar algumas entrevistas para as principais publicações de negócios. Ele estava pronto para iniciar a dança do leque pública que começaria a revelar em detalhes o que exatamente a NeXT vinha fazendo. Eu estava, na mesma medida, completamente fascinado e preocupado; não queria ser engolido pelo notoriamente carismático sr. Jobs.

DIRIGIR PARA O SUL, rumo a Palo Alto, é viajar pela história do Vale do Silício. A jornada começa na Rota 92, em San Mateo, e segue em direção à Interestadual 280, uma “bucólica” rodovia de oito pistas que contorna o lago San Andreas e o reservatório Crystal Springs, que armazena a água potável de São Francisco obtida nas serras; passa pelo placidamente ostentoso habitat dos investidores de risco ao longo da estrada Sand Hill, em Menlo Park, e atravessa o oblíquo Stanford Linear Accelerator, com quilômetros de extensão, que corta a paisagem como uma fina fratura e passa por baixo da rodovia. Segue pelo radiotelescópio “Stanford Dish”, cruza com o gado Hereford de cara branca e os carvalhos fulgurantes que pontilham o amplo cinturão verde atrás do campus da universidade. As chuvas de inverno e primavera haviam ressuscitado a grama da pradaria nas colinas, que, por um breve período, ficam tão verdes quanto um campo de golfe, em vez de seu habitual e embotado amarelo, e salpicado-as com trechos de flores silvestres alaranjadas, roxas e amarelas. Eu estava havia tão pouco tempo na área da baía de São Francisco que ainda não me dera conta de que aquela era a melhor época do ano para fazer esse trajeto.

Minha saída — estrada Page Mill — era o endereço da sede da Hewlett-Packard, da empresa pioneira de biotecnologia ALZA Corporation e de “facilitadores” do Vale do Silício, como a Andersen Consulting (atualmente chamada de Accenture) e o escritório de advocacia Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Mas primeiro você atravessa o Stanford Research Park, de propriedade da universidade, com suas fileiras de labo-

ratórios de pesquisa e desenvolvimento cercados por amplos gramados. Ali fica o famoso Palo Alto Research Center (PARC) da Xerox, onde Steve viu pela primeira vez um computador com um mouse, interface gráfica e tela de bitmap. Aquele era o lugar que Steve escolhera para sediar a NeXT.

Uma jovem da Allison Thomas Associates, empresa de relações públicas da NeXT, me guiou pelo cubo de concreto e vidro de dois andares até uma pequena sala de conferências com vista para um estacionamento meio cheio e não muito além disso. Steve me esperava ali. Ele me cumprimentou com um menear de cabeça, despediu-se da relações-públicas e, antes que eu pudesse me sentar, fez a primeira pergunta.

Eu não tinha certeza se Steve desejava uma resposta monossilábica ou se estava de fato curioso sobre quem eu era e de onde vinha. Supus que era a última hipótese, por isso comecei a mencionar os lugares e empresas sobre os quais escrevera para o *Journal*. Logo após sair do mestrado na Universidade de Kansas, eu me mudara para Dallas para trabalhar no jornal, onde escrevera sobre aviação, empresas aéreas e eletrônicas, uma vez que a Texas Instruments e a Radio Shack eram baseadas ali. Ao longo do caminho, eu ganhara alguma notoriedade pelo perfil que escrevi de John Hinckley, o filho abastado de um magnata do petróleo do Texas. Ele tentara assassinar a tiros o presidente Reagan em 1981.

— Em que ano você se formou no ensino médio? — cortou Jobs.

— Em 1972, e passei sete anos na faculdade, mas nunca terminei o mestrado.

— Eu me formei no ensino médio no mesmo ano — interrompeu ele outra vez. E continuou: — Devemos ter a mesma idade.

(Mais tarde descobri que ele havia pulado uma série.)

Então, expliquei que passara dois anos na América Central e dois anos em Hong Kong escrevendo e fazendo reportagens sobre questões geopolíticas para o *Journal*, e um ano em Los Angeles, antes de finalmente conseguir o trabalho dos meus sonhos em São Francisco. Naquele momento, o encontro estava começando a parecer uma entrevista de emprego. Só que Jobs não estava reagindo muito às minhas respostas.

— E então? Você sabe *alguma coisa* sobre computadores? — perguntou ele, novamente me interrompendo. — Ninguém que escreve para as principais publicações do país sabe o que quer que seja sobre computadores — acrescentou, balançando a cabeça com um ar de condescendência estudado. — A última pessoa que escreveu sobre mim para o *The Wall Street Journal* não sabia a diferença entre um disquete e a memória da máquina!

Neste momento, eu me senti um pouco mais seguro.

— Bem, oficialmente eu me formei em inglês, mas programei alguns jogos simples e projetei bancos de dados relacionais em um mainframe na faculdade. — Ele revirou os olhos. — Trabalhei à noite durante alguns anos como operador de computador processando as transações diárias de quatro bancos em um minicomputador NCR. — Ele passou a olhar pela janela. — E comprei um IBM PC no primeiro dia em que chegou ao mercado. Na Businessland, em Dallas. O número de série começava com oito zeros. E instalei o CP/M primeiro. Só instalei o MS-DOS quando o vendi, antes de nos mudarmos para Hong Kong, porque era o que o comprador queria.

Ao me ouvir mencionar esses sistemas operacionais mais antigos e um produto da concorrência, Jobs se animou.

— Por que não comprou um Apple II? — perguntou ele.

Boa pergunta, mas, falando sério... por que eu estava deixando aquele cara me entrevistar?

— Eu nunca tive um Apple — respondi —, mas, agora que estou aqui, pedi para o *Journal* comprar um Fat Mac para mim.

Eu convencera os chefões em Nova York de que, se eu escreveria sobre a Apple, seria bom estar familiarizado com as suas máquinas mais recentes.

— Estou usando ele há algumas semanas. Até agora, estou gostando bem mais do que do PC — finalizei.

Acertei na mosca.

— Espere até ver o que vamos construir aqui — disse ele. — Você vai querer se livrar de seu Fat Mac.

Enfim chegamos ao assunto da entrevista, aquilo que Steve queria desde o início — o momento em que ele poderia me dizer como superaria a

empresa que fundara e as pessoas, principalmente o CEO da Apple, John Sculley, que efetivamente o haviam banido daquele reino.

A partir disso, ele passou a aceitar minhas perguntas, embora nem sempre as respondesse diretamente. Eu estava curioso, por exemplo, com a sede, estranhamente vazia. Eles realmente montariam computadores ali? Com certeza não parecia ser um espaço de produção. Ele estava bancando a coisa toda ou contaria com investidores? Vendera todas as suas ações da Apple exceto uma, o que lhe rendeu cerca de 70 milhões de dólares, mas isso não era suficiente para financiar uma empresa tão ambiciosa. Às vezes, ele desviava para um assunto completamente inesperado. Enquanto conversávamos, Steve bebia água fumegante em uma caneca de cerveja. Ele me explicou que, certo dia, quando lhe faltou chá, ele se deu conta de que também gostava de água quente pura:

— É reconfortante do mesmo jeito.

Mais à frente, ele conduziria a conversa de volta ao assunto principal: o ensino superior necessitava de computadores melhores, e apenas a NeXT poderia produzi-los. A empresa estava trabalhando em estreita colaboração com Stanford e Carnegie Mellon — universidades com departamentos de ciência da computação altamente respeitados.

— Eles serão os nossos primeiros clientes — afirmou.

Apesar da atitude evasiva e da determinação de se ater a uma única mensagem, Jobs era uma presença viva. A intensidade de sua autoconfiança me fez absorver cada uma de suas palavras. Ele se expressava com frases cuidadosamente construídas, mesmo quando tentava responder a uma pergunta inesperada. Vinte e cinco anos mais tarde, em seu funeral, Laurene, a viúva de Steve, confirmou a “estética completamente formada” que ele possuía desde muito jovem. Essa confiança em seu próprio gosto e em seu julgamento era evidente nas respostas que dava. Como percebi ao longo de nossa conversa, também ficou claro que ele realmente *estava* me entrevistando, me testando para ver se eu “grocara” (entendera) o que havia de especial naquilo que ele fizera e no que planejava fazer na NeXT. Mais tarde, percebi que era porque Steve queria que tudo o que fosse escrito a seu respeito e sobre o seu trabalho correspondesse a seu alto padrão de

qualidade. Naquela fase da vida, ele achava que provavelmente era capaz de fazer melhor o trabalho de qualquer um — uma atitude que, claro, atormentava seus funcionários.

A entrevista durou 45 minutos. Os planos que Steve elaborara para a NeXT eram incompletos; como acabou se revelando, esse era um sinal precoce dos problemas que a empresa enfrentaria ao longo dos anos. No entanto, havia algo tangível que ele queria discutir: o logotipo da NeXT. Ele me deu um belo folheto explicando a evolução criativa do atraente e moderno símbolo corporativo que Paul Rand projetara. O próprio folheto fora projetado por Rand. Continha folhas caras de papel translúcido separando as páginas grossas e de cor creme que destacavam um guia passo a passo de como ele se decidira sobre uma imagem que falava em “múltiplas linguagens visuais”. O logotipo era um simples cubo com a palavra NeXT em “vermelhão sobre carmesim e verde, e amarelo sobre preto (o contraste de cores mais intenso possível)” e “disposta em um ângulo de 28 graus”. Naquele tempo, Rand era conhecido como um dos principais designers gráficos dos Estados Unidos, famoso por ter criado as identidades visuais da IBM, da ABC Television, da UPS e da Westinghouse, entre outras empresas. Por aquele panfleto, e por um único esboço do tipo “pegar ou largar” de um logotipo corporativo, Jobs alegremente pagara 100 mil dólares do próprio bolso. A extravagância, ainda que em busca da perfeição, era uma qualidade que não lhe serviria muito bem na NeXT.

NÃO ESCREVI uma matéria após o primeiro encontro. Um logotipo elegante de uma empresa que ainda engatinhava não era notícia, não importava quem o encomendara nem quem o projetara. (Além disso, naquele momento o *The Wall Street Journal* não publicava fotos. Na verdade, o jornal nunca imprimia nada em cores. Portanto, mesmo que eu quisesse escrever sobre a nova e brilhante bugiganga de Steve, sua beleza sutil e impraticável teria sido duplamente perdida ente os leitores do *Journal*, que à época pouco se importavam com design.)

Não escrever uma matéria foi a primeira ressalva na longa negociação de 25 anos que marcou nossa relação. Como acontece com a maioria dos relacionamentos entre jornalista e fonte, havia um motivo principal para Steve e eu querermos estreitar nosso contato: cada um de nós tinha algo de que o outro precisava. Eu poderia conseguir a primeira página do *The Wall Street Journal* e, mais tarde, a capa da *Fortune*; ele tinha uma história que meus leitores queriam ler e que eu queria contar antes e melhor do qualquer outro jornalista. Em geral, ele queria que eu escrevesse sobre um novo produto que ele lançara; meus leitores queriam saber sobre ele tanto quanto sobre o produto — se não mais. Ele queria salientar todas as glórias do produto, além da genialidade e da beleza de sua criação; eu queria ficar nos bastidores e cobrir os altos e baixos competitivos de sua empresa. Isso ficou subentendido na maioria das nossas interações: tratava-se de uma transação na qual um tinha a esperança de convencer o outro a respeito de algum tipo de negócio vantajoso. Com Steve, isso poderia ser como um jogo de cartas no qual um dia eu sentiria que éramos parceiros de bridge e, no próximo, um otário com uma mão ruim em uma rodada de pôquer. Na maioria das vezes, Steve me fez sentir como se ele tivesse a vantagem — fosse verdade ou não.

Apesar de o *Journal* não ter publicado nada na época, Steve contou a Cathy Cook — uma veterana do Vale do Silício, que então trabalhava para a Allison Thomas — que a entrevista correria bem e que ele me achara “legal”. De tempos em tempos, ele pedia que Cathy me chamasse até a NeXT para atualizações. Francamente, não havia muito que merecesse cobertura, ao menos do ponto de vista do *Journal*. Só escrevi minha primeira grande matéria sobre a NeXT em 1988, quando Steve finalmente apresentou a primeira estação de trabalho da empresa. Mas as visitas eram sempre intrigantes e estimulantes.

Certa vez, ele me chamou para falar sobre convencer Ross Perot a investir 20 milhões de dólares na NeXT. Os dois formavam uma dupla muito estranha: Perot, o veterano da marinha superpatriota com corte de cabelo militar e camisa social abotoada até em cima, financiando um ex-hippie que ainda preferia andar descalço, era vegetariano e não acreditava

em desodorantes. No entanto, eu já conhecia Steve bem o bastante para entender que ele e Perot, a quem eu entrevistara algumas vezes, eram, na verdade, espíritos afins: ambos eram autodidatas idiossincráticos e idealistas. Eu lhe disse que ele precisava visitar Perot em seu escritório, na Electronic Data Systems (EDS), em Dallas, mesmo que apenas para conhecer sua extraordinária coleção de esculturas de águias histriônicas e a colonata de bandeiras americanas alinhadas no acesso de veículos de sua sede. Steve riu e revirou os olhos, divertido, e disse:

— Já fiz isso.

Ele perguntou se eu achava que ele era louco por gostar de Perot.

— Como alguém pode *não* gostar pelo menos um pouco de Perot após conhecê-lo? — respondi. — Ele é *engraçado*.

Steve concordou com uma risada e acrescentou:

— Sério, acho que posso aprender muito com ele.

Com o tempo, nossas idades semelhantes se tornaram mais uma ponte do que uma barreira. Tivemos ritos de passagem similares em nossa adolescência. Eu poderia dizer o mesmo sobre Bill Gates, que também cobri extensivamente, mas ele não era produto da classe trabalhadora ou das escolas públicas, como Steve e eu éramos. Nós três escapáramos de servir no Vietnã porque o recrutamento militar já havia sido abolido quando completamos 18 anos. No entanto, mais do que Bill, Steve e eu éramos verdadeiros frutos da geração contrária à guerra, do paz e amor e da contracultura. Éramos loucos por música, adorávamos engenhocas e não tínhamos medo de experimentar novas ideias ou experiências bizarras. Steve fora adotado quando criança, e às vezes conversávamos sobre essa experiência, mas tal aspecto de sua educação parece não ter tido tanta influência em seu desenvolvimento intelectual e cultural quanto o meio social e político — e o reduto de alta tecnologia — maior no qual crescêramos.

Naqueles primeiros anos, Steve tinha um importante motivo para cultivar nossa relação. No mundo em constante mudança dos computadores do fim da década de 1980, criar uma grande expectativa para a sua Próxima Grande Ideia era crucial para atrair clientes e investidores em potencial, e ele precisaria muito destes, já que a NeXT levaria cerca de

cinco anos para produzir um computador funcional. Ao longo da vida, Steve sempre reconheceu o valor tático da cobertura da imprensa. Isso era apenas parte daquilo que Regis McKenna — talvez o mais importante de seus primeiros mentores — afirma ser “o dom natural de Steve para o marketing. Já aos 22 anos ele tinha a intuição”, elabora McKenna. “Ele entendia o que a Sony e a Intel tinham de grandioso. E queria esse tipo de imagem para aquilo que pretendia criar.”

Sabendo que a Apple também estava entre as empresas que eu cobria para o *Journal* e, posteriormente, para a *Fortune*, Steve me procuraria em momentos aparentemente aleatórios nos anos seguintes para me oferecer “inteligência” sobre o que ele ouvira de ex-colegas que ainda estavam na empresa, ou simplesmente compartilhar suas opiniões sobre a interminável novela executiva que se desenrolava em sua antiga companhia, em Cupertino. Com o tempo, compreendi que ele era uma fonte confiável sobre a confusão que a Apple se tornara no início da década de 1990. Além disso, percebi que não havia nada de aleatório naquelas conversas. Steve sempre tinha um motivo oculto: algumas vezes, ele esperava descobrir algo a respeito de um concorrente; em outras, tinha um produto que queria que eu verificasse; às vezes, queria me castigar por algo que eu escrevera. Nesse caso, ele também sabia se conter. Certa vez, no fim da década de 1990, após retornar para a empresa da qual fora cofundador, eu lhe enviei um bilhete dizendo que eu achava ser a hora de escrever outra matéria sobre a Apple para a *Fortune*. Eu andara ausente por vários meses por causa de uma cirurgia de coração — ele ligara para o hospital a fim de me desejar melhoras —, mas naquele momento eu estava pronto para escrever outra matéria. Sua resposta por e-mail foi simples: “Brent, se bem me lembro, você redigiu uma reportagem muito maldosa a meu respeito e a respeito da Apple no verão passado. Eu me lembro que aquilo me magoou. Por que você escreveu algo tão desagradável?” Meses depois, entretanto, ele cedeu, e colaborou para outra matéria de capa sobre a empresa.

Nosso relacionamento foi longo, complicado e, acima de tudo, gratificante. Quando eu o encontrava em eventos do setor, ele me apresentava como seu amigo, o que era lisonjeiro, estranho, verdade e também menti-

ra, tudo ao mesmo tempo. Durante o breve período em que ele manteve um escritório em Palo Alto, perto da redação da *Fortune*, eu o encontrava na cidade de vez em quando, e parávamos para conversar sobre vários assuntos. Em uma ocasião, eu o ajudei a comprar o presente de aniversário de sua mulher, Laurene. Fui à sua casa diversas vezes, sempre a trabalho por um motivo ou outro, mas com uma informalidade que nunca tive com outro CEO. No entanto, nunca houve um momento em que os termos básicos de nosso relacionamento não fossem claramente estabelecidos: eu era o repórter, ele, a fonte e o tema. Ele gostava de algumas de minhas matérias; outras, como a que levou àquele e-mail, o enfureciam. Minha independência e as informações que ele acumulava estabeleceram as fronteiras do relacionamento.

Essa distância necessária aumentou em seus últimos anos de vida. Nós dois ficamos muito doentes em meados da década de 2000; ele foi diagnosticado com câncer no pâncreas em 2003; eu contrai endocardite e meningite durante uma viagem à América Central em 2005, o que me fez ficar quase em coma por 14 dias e, no fim, perder boa parte da audição. Steve sabia mais sobre a minha doença do que eu sabia sobre a dele, é claro. Ainda assim, às vezes ele me revelava detalhes — um dia, chegamos a comparar cicatrizes cirúrgicas, igual a Quint (Robert Shaw) e Hooper (Richard Dreyfuss) no filme *Tubarão*. Quando eu estava me recuperando no hospital em Stanford, ele me visitou duas vezes, em seu caminho para realizar exames periódicos com seu oncologista. Ele me contou algumas piadas horríveis sobre Bill Gates e me execrou por continuar fumando apesar de suas muitas advertências ao longo dos anos. Steve sempre adorou dizer às pessoas como deviam conduzir suas vidas.

DEPOIS DA MORTE DE STEVE, seguiram-se resmas de tratados sobre ele: matérias, livros, filmes e programas de TV. Com frequência, tais peças ressuscitavam velhos mitos a seu respeito, utilizando estereótipos criados na década de 1980, quando a imprensa descobriu o prodígio de

Cupertino. Naqueles primeiros anos, Steve era suscetível à bajulação da imprensa e abriu a si mesmo, e a sua empresa, aos repórteres. Estava em sua fase mais indisciplinada e destemperada. Por mais que se mostrasse um gênio para imaginar produtos inovadores, também era capaz de demonstrar uma mesquinhez e indiferença perturbadoras para com seus funcionários e amigos. Então, quando começou a limitar o acesso e a cooperar com a imprensa apenas quando precisava promover seus produtos, as histórias desses primeiros tempos na Apple se tornaram o senso comum sobre sua personalidade e sua maneira de pensar. Talvez por isso a cobertura póstuma tenha refletido tais estereótipos: Steve era um gênio com uma queda pelo design, um xamã cujo poder de contar histórias era capaz de gerar algo mágico e maléfico chamado “campo de distorção da realidade”; era um idiota pomposo que desconsiderava a todos em sua busca obstinada pela perfeição; achava que era mais esperto do que todo mundo, nunca ouvia conselhos e era meio gênio e meio babaca de nascença.

Nada disso se compara à minha experiência com Steve, que sempre me pareceu mais complexo, mais humano, mais sentimental e ainda mais inteligente do que o homem a respeito de quem li em outros lugares. Poucos meses depois de sua morte, comecei a vasculhar antigas anotações, fitas e arquivos das matérias que fiz a seu respeito. Havia muitas coisas que eu esquecera: notas improvisadas que eu escrevera sobre ele, histórias que ele me contara durante as entrevistas mas que eu não poderia usar no momento por uma razão ou por outra, antigas trocas de e-mails, até algumas fitas que eu nunca transcrevera. Encontrei uma fita cassete que ele gravara para mim e era uma cópia da fita que lhe fora dada pela viúva de John Lennon, Yoko Ono, com todas as várias versões de “Strawberry Fields Forever” gravadas durante o longo processo de composição. Tudo isso estava guardado em minha garagem, e desenterrar esse material desencadeou várias lembranças ao longo dos anos. Após remexer tais relíquias pessoais por semanas, decidi que não bastava apenas reclamar dos mitos unidimensionais sobre Steve que estavam se calcificando na mente do público. Eu queria oferecer uma imagem mais

completa e um entendimento mais profundo do homem que eu cobrira de forma tão intensa, de um modo que não fora possível quando ele estava vivo. Cobrir Steve fora fascinante e dramático. Sua história era verdadeiramente shakespeariana, repleta de arrogância, intriga e orgulho, de conhecidos vilões e tolos desastrados, de sorte ultrajante, boas intenções e consequências inimagináveis. Havia tantos altos e baixos em tão pouco tempo que fora impossível traçar a ampla trajetória de seu sucesso enquanto ele estava vivo. Naquele momento, eu queria dar uma visão de longo prazo do homem que eu cobrira por tantos anos, o homem que se dizia meu amigo.

A QUESTÃO MAIS BÁSICA sobre a carreira de Steve é a seguinte: como um empresário tão inconsistente, irreverente, imprudente e equivocado, a ponto de ser expulso da empresa que ele próprio fundou, se tornou o venerado CEO que ressuscitou a Apple e criou todo um conjunto de novos produtos definidores de cultura que a transformaram na empresa mais valiosa e admirada do mundo e mudaram o cotidiano de milhões de pessoas de tão diferentes culturas e estratos socioeconômicos? A resposta não era algo que ele quisesse discutir. Apesar de introspectivo, ele não era inclinado à retrospectiva. “Para que olhar para trás?”, perguntou-me em um e-mail. “Prefiro olhar para a frente, para todas as coisas boas que estão por vir.”

Uma resposta de verdade teria que mostrar como Steve Jobs mudou, quem influenciou essas mudanças e como ele aplicou o que aprendeu no negócio de fazer grandes dispositivos de computação. Enquanto me debruçava sobre aqueles antigos documentos, voltei ao tempo que muitos descreveram como seus anos “selvagens”, os doze anos entre sua primeira gestão na Apple e o seu retorno. É fácil passar batido por essa época, que vai de 1985 a 1997. Os pontos baixos não são tão dramáticos quanto as explosões de sua primeira temporada na Apple, e os pontos altos, é claro, não são tão emocionantes quanto os que ele construiu na primeira década

do século XXI. Aqueles foram tempos confusos, complicados, e esse não é o tipo de assunto que chega com facilidade às manchetes. Mas, na verdade, esses foram os anos mais críticos da carreira de Steve. Foi quando ele aprendeu a maior parte de tudo o que possibilitou seu sucesso posterior, e foi quando começou a acalmar e a canalizar seu comportamento. Passar batido por esses anos é cair na armadilha de apenas celebrar os sucessos. Podemos aprender muito, se não tudo, com os fracassos, com caminhos promissores que deram em becos sem saída. A visão, a compreensão, a paciência e a sabedoria que influenciaram a sua última década foram forjadas nas experiências desses anos intermediários. As falhas, os reveses dolorosos, os erros de comunicação, os julgamentos equivocados, a ênfase nos valores errados — toda uma caixa de Pandora de imaturidades — foram pré-requisitos necessários para a clareza, a moderação, a reflexão e a firmeza que ele exibiria posteriormente.

Por volta do fim daquela década de dificuldades, apesar de seus muitos erros, Steve notavelmente salvara tanto a NeXT quanto a Pixar. O legado da primeira garantiu seu futuro profissional, enquanto o triunfo da segunda assegurou seu bem-estar financeiro. Sua experiência nas duas empresas lhe ensinou lições que, em retrospecto, determinaram o futuro da Apple e ajudaram a definir o mundo em que vivemos. Ele podia ser intransigente — e nada foi absorvido com facilidade ou superficialmente —, mas de fato aprendeu. Motivado e curioso mesmo quando as coisas estavam difíceis, ele foi uma máquina de aprender ao longo destes anos e levou a sério todo o conhecimento que acumulou.

Ninguém trabalha no vácuo. Ao se casar e começar uma família, Steve mudou profundamente, de uma forma que teve um enorme impacto positivo em seu trabalho. Tive diversos vislumbres de sua vida pessoal ao longo dos anos, bem como vários encontros com Laurene e seus filhos. Mas não era um amigo próximo da família. Quando comecei a pesquisa para este livro, no fim de 2012, parecia que eu não descobriria muito mais a respeito de sua intimidade. Entristecidos com a morte e ressentidos por algumas matérias publicadas postumamente a respeito de Steve, muitos de seus colegas de trabalho e amigos mais chegados se recusaram a falar

comigo no começo. Mas isso mudou ao longo do tempo, e as conversas com seus amigos e colegas mais próximos — incluindo os únicos quatro funcionários da Apple que compareceram ao velório fechado — revelaram um lado dele que eu sentira mas não compreendera por completo, e sobre o qual certamente nunca li em outros lugares. Steve era capaz de uma extraordinária compartimentalização. Ao retornar à Apple, esse talento lhe possibilitou dominar e controlar as diversas engrenagens de uma entidade tão complexa quanto a empresa. Ajudou-lhe a manter a concentração, apesar da cacofonia de preocupações suscitadas quando descobriu que estava com câncer. E também lhe permitiu manter uma vida completa e significativa fora do escritório, embora pouco revelasse a esse respeito aos que não faziam parte de seu círculo íntimo.

É claro que ele podia ser um sujeito difícil, mesmo no fim da vida. Para alguns, trabalhar com Steve era um inferno. Sua crença no valor de sua missão tornou possível que ele racionalizasse comportamentos que muitos de nós poderíamos considerar deploráveis. Mas ele também sabia ser um amigo leal e um mentor encorajador. Era capaz de grandes atos de bondade e de uma compaixão genuína, além de ser um pai carinhoso e atencioso. Tinha plena crença no valor daquilo que escolheu fazer com a própria vida e esperava que as pessoas próximas a ele acreditassem no trabalho que exerciam com a mesma profundidade. Para um homem que “se desviou da média” tão completamente, como diz seu amigo e colega de profissão Ed Catmull, presidente da Pixar, ele tinha sentimentos humanos, forças e fraquezas profundos.

O que sempre amei a respeito do jornalismo de negócios, e que aprendi com os melhores colegas com quem trabalhei, é que sempre há um lado humano no mundo aparentemente calculado da indústria. Eu sabia que isso era verdade sobre Steve quando ele estava vivo — ninguém mais que eu tenha coberto era tão apaixonado pelas próprias criações. Mas só ao escrever este livro compreendi o quanto a vida pessoal e a vida empresarial de Steve Jobs se sobrepunham, e o quanto uma influía na outra. Não é possível entender de fato como ele se tornou o Thomas Edison, o Henry Ford, o Walt Disney e o Elvis Presley de nossa

geração, tudo em uma só pessoa, até que se entenda isso. É o que faz de sua reinvenção uma história tão boa.

AO FIM de nossa primeira entrevista, Steve me acompanhou ao longo dos limpos e reluzentes corredores da sede da NeXT até a saída. Não ficamos de conversa fiada. No que lhe dizia respeito, nossa reunião estava encerrada. Quando fui embora, ele nem mesmo se despediu. Apenas ficou ali, olhando através das portas de vidro em direção à entrada do estacionamento da Deer Creek, onde uma equipe de operários instalava uma versão 3-D do logotipo da NeXT. Quando saí de carro, ele ainda estava lá, olhando para o logotipo de 100 mil dólares. Ele tinha *uma intuição*, como dizia, de que estava prestes a realizar algo grandioso. É claro que, na realidade, ele não fazia ideia do que o aguardava no futuro.

De empreendedor impetuoso a líder visionário

“*Como Steve Jobs virou Steve Jobs* é fantástico. Tendo trabalhado 25 anos com Steve, sinto que o livro conseguiu revelar com maestria a evolução e a complexidade de uma pessoa realmente extraordinária. Espero que seja reconhecido como o livro definitivo sobre Steve Jobs.”

— Ed Catmull, presidente da Walt Disney e da Pixar Animation Studios

“A importância deste livro está no fato de os autores mostrarem — de modo muito persuasivo, na minha opinião — que o Jobs bem-sucedido não é o mesmo Jobs do início da carreira. O jovem inexperiente, arrogante e impetuoso que fundou a Apple era bem diferente do homem maduro e perspicaz que voltou à companhia decadente e a transformou na empresa responsável por produtos arrebatadores e líder da indústria tecnológica do nosso tempo.

— *The New York Times*

ISBN 978-85-8057-789-1



www.intrinseca.com.br