

A black and white close-up portrait of Tim Cook, the CEO of Apple. He is wearing glasses and looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark.

A PRIMEIRA
BIOGRAFIA
DO CEO
DA APPLE

Tim Cook

O Génio Que Elevou a Apple a Outro Nível

Leander Kahney

Editor do site Cultofmac.com

v o g a i s

Para a Traci, a Nadine, o Milo, o Olin e o Lyle

Índice

Introdução: Um Sucesso Estrondoso	9
Capítulo 1: A Morte de Steve Jobs	15
Capítulo 2: Uma Visão do Mundo Moldada pelo Sul Profundo...	31
Capítulo 3: Aprender o Ofício na <i>Big Blue</i>	49
Capítulo 4: Uma Oportunidade Única na Vida de Entrar para uma Empresa Quase Falida	67
Capítulo 5: Salvar a Apple Através do <i>Outsourcing</i>	85
Capítulo 6: Assumir o Lugar de Steve Jobs.....	97
Capítulo 7: Encontrar o Seu Espaço com Novos e Empolgantes Produtos	125
Capítulo 8: Uma Apple Mais Ecológica	149
Capítulo 9: Cook Enfrenta a Justiça e Vence	171
Capítulo 10: Apostar Mais na Diversidade	193
Capítulo 11: Carros Robóticos e o Futuro da Apple.....	219
Capítulo 12: O Melhor CEO da Apple?.....	235
Agradecimentos	245
Notas.....	247
Índice Remissivo	317

Introdução

Um Sucesso Estrondoso

Sempre que um homem defende um ideal, ou age para melhorar o destino dos outros, ou luta contra a injustiça, lança uma minúscula onda de esperança e, ao cruzarem-se vindas de milhões de centros de energia e coragem diferentes, essas ondas formam uma corrente capaz de derrubar o mais imponente dos muros de opressão e resistência.

ROBERT F. KENNEDY

Quando Tim Cook assumiu a função de CEO da Apple em 2011, tinha uma tarefa difícil pela frente. Uma das maiores e mais inovadoras empresas do mundo acabara de perder o seu visionário fundador. Steve Jobs e a empresa que ajudara a fundar eram mais do que icônicos, e, com o seu desaparecimento, os analistas previram um desastre. Com a crescente concorrência do *Android* e a incerteza quanto aos futuros produtos, Cook tinha tudo a perder ao sentar-se ao comando.

Mas os críticos estavam enganados. Oito anos depois, e sob a liderança de Cook, a Apple tem arrasado completamente. Desde a morte de Jobs, a Apple atingiu o marco supremo, tornando-se a primeira empresa a valer um bilhão de dólares, o que faz dela a empresa mais valiosa do mundo. O valor das suas ações quase triplicou. As suas reservas de tesouraria aumentaram mais de quatro vezes desde 2010, atingindo um recorde de 267,2 mil milhões de dólares, apesar de ter gastado quase 220 mil milhões de dólares na recompra

de ações e em dividendos. Como comparação, o governo dos Estados Unidos tem apenas 271 mil milhões de dólares disponíveis.

Para termos uma ideia da dimensão da Apple sob a direção de Tim Cook, pensemos que a empresa teve uma receita de 88,3 mil milhões de dólares e um lucro de 20 mil milhões no primeiro trimestre de 2018, altura em que estou a escrever este livro. Como termo de comparação, o Facebook, com mais de 2,2 mil milhões de utilizadores ativos, faturou pouco mais de 40,6 mil milhões durante todo o ano de 2017. Já para não falar de que, só naqueles três meses, a Apple teve uma receita quase igual à da sua rival Microsoft — outrora a maior empresa de tecnologia — durante todo o ano de 2017, com 90 mil milhões.

A Apple de Cook está a esmagar a concorrência em quase todos os aspetos:

- O *iPhone* é o produto mais bem-sucedido de todos os tempos. É um peso-pesado. A Apple vendeu mais de 1,2 mil milhões de *iPhones* nos 10 anos que passaram desde que foi lançado — quatro desses anos graças à liderança de Jobs, os restantes com Cook. As vendas acumuladas estão a aproximar-se do bilião só em receitas. Embora o *Android* lance no mercado mais dispositivos, a Apple é de longe a líder em receitas e fica com 80% de todo o lucro da indústria *mobile*. Enquanto a Apple vende telemóveis com 30% a 40% de margem de lucro, a restante indústria luta pelo nível baixo da tabela, onde as margens de lucro são escassas. E com o *iPhone X* e os seus derivados, a quota bolsista da Apple continua a crescer. O resto da indústria só pode lutar por sobras cada vez mais pequenas de lucro.
- A Apple também está a ter sucesso nos computadores. Embora os computadores sejam menos importantes do que o *iPhone*, a Apple viu recentemente a sua quota de mercado dos PC crescer pela primeira vez em várias décadas, e é a única marca a fazê-lo. As vendas de PC caíram 26% desde o seu pico em 2011. Graças aos tablets e aos smartphones, parecia improvável que o mercado dos PC recuperasse. Mas desde que Cook assumiu

a liderança, a Apple tem aumentado regularmente a sua fatia de mercado, dos 5% em 2011 até cerca dos 7% atuais. Podem parecer ganhos modestos, mas, tal como com o *iPhone*, a Apple compete apenas no topo do mercado.

- A Apple inaugurou uma nova indústria com os *wearables*, os *gadgets* que se usam. Lançado em abril de 2015, o *Apple Watch* é o primeiro grande produto da era Tim Cook que não teve intervenção de Steve Jobs. É um sucesso inesperado, com mais de 40 milhões de utilizadores e com as vendas a subir na ordem dos 50% trimestre após trimestre. O negócio dos relógios da Apple já é maior do que o da Rolex. Os *AirPods* são outro sucesso; espera-se que a empresa venda mais de 50 milhões de *AirPods* e auscultadores *Beats* em 2018. Com a nova coluna *HomePod*, o negócio do *smart audio* pode ultrapassar os 10 mil milhões de dólares anuais.
- O negócio de serviços da Apple também está a crescer astronomicamente. Responsável por 9,1 mil milhões de dólares no segundo trimestre de 2018, é o segundo maior segmento da marca em receitas e quase tão grande como a empresa de televisão por satélite Dish Networks. Se fossem isolados, os serviços seriam uma empresa com lugar na *Fortune 500*. Alguns analistas preveem que o seu negócio de serviços, baseado na venda de música, de aplicações e de subscrições digitais, atinja os 50 mil milhões de dólares até 2020, o que pode torná-lo maior do que o *Mac* e o *iPad* juntos — e maior até do que a Disney ou a Microsoft.

E talvez o melhor ainda esteja para vir. Correm rumores de que a Apple estará a construir um carro robótico, que, se for bem-sucedido, ameaça perturbar a indústria automóvel global, que vale dois biliões de dólares, do mesmo modo que esmagou a indústria dos telemóveis. A General Motors (GM) e a Ford poderão acabar como a Nokia e a Motorola.

Ao desafiar as expectativas, a Apple está a conhecer níveis inéditos de sucesso sob a liderança de Tim Cook e parece ter um futuro radiante. Apesar dos receios de um êxodo em massa de talentos após

a morte de Jobs e de que a empresa fosse arrasada, passando o protagonismo para as rivais, Cook manteve em larga medida a equipa de direção que herdou de Jobs, complementando-a com novas contratações inteligentes e de elevado perfil. Além de ter guiado a Apple ao longo de um período de incerteza após a morte de Jobs e de a ter feito crescer para lá do que se acreditava, ainda liderou uma revolução cultural no seio da empresa. Com Cook, a Apple deixou de ser tão feroz e agressiva como antes, sem arruinar os seus principais produtos e aumentando os lucros. Embora Jobs colocasse muitas vezes as equipas umas contra as outras — e até os diretores —, Cook enveredou por uma abordagem mais harmoniosa, abdicando de alguns diretores geradores de conflitos e de dramas e aumentando a colaboração entre equipas até então muito isoladas.

Cook está convencido de que as empresas devem ter uma boa estratégia aliada a bons valores. Em finais de 2017, os seus seis valores fundamentais para liderar a Apple foram discretamente publicados num relatório financeiro obscuro, e depois inseridos em subsecções próprias no site da Apple. Embora não tenham sido identificados publicamente por Cook nem pela empresa de um modo formal, se olharmos para o estilo de liderança de Cook nos últimos 8 anos, estes seis valores retratam-no como líder e são a base de tudo o que ele fez na Apple:

- **Acessibilidade:** A Apple acredita que a acessibilidade é um direito humano fundamental e que a tecnologia deve ser acessível a todos.
- **Educação:** A Apple acredita que a educação é um direito humano fundamental e que uma educação de qualidade deve estar disponível para todos.
- **Ambiente:** A Apple aplica a responsabilidade ambiental no design e no fabrico de produtos.
- **Inclusão e diversidade:** A Apple acredita que equipas diversificadas tornam possível a inovação.
- **Privacidade e segurança:** A Apple acredita que a privacidade é um direito humano fundamental. Cada produto Apple é concebido de raiz para proteger a sua privacidade e segurança.

- Responsabilidade do fornecedor: A Apple forma e delega responsabilidades nas pessoas da cadeia logística, e ajuda a preservar os recursos mais preciosos do ambiente.

Ao escrever este livro, tornou-se para mim claro que estes valores fundamentais são a base da liderança de Cook na Apple. Aqui irá ler como ele os trouxe à luz e depois os incorporou na empresa, desde o seu primeiro dia na Apple até hoje. Iremos explorar o modo como ele desenvolveu estes valores ao longo da vida e como eles passaram a sustentar o corpo e a alma da cultura da Apple, estudando as circunstâncias em que Cook herdou o cargo e quão alta estava a fasquia, e depois recuando até à sua infância, ao início da carreira e ao seu tempo na Apple.

Enquanto se instala na sua sede recém-concluída, uma nave espacial futurista que é um dos maiores edifícios de Silicon Valley, a Apple prepara-se para a sua terceira grande era, em que levará a informática a indústrias antes por conquistar: medicina, saúde, *fitness*, automóveis e casas inteligentes, entre outras. A liderança de Cook já é, ela própria, lendária nos negócios, e já está mais do que na hora de o seu contributo para a Apple, e para o mundo, ser devidamente reconhecido. Afinal de contas, ele conduziu a Apple ao estatuto de primeira empresa do mundo a valer um bilião de dólares. O que se segue é a história de Tim Cook, o génio silencioso que está a fazer a Apple subir a alturas vertiginosas.

Capítulo 1

A Morte de Steve Jobs

No dia 14 de agosto de 2011, um domingo, Tim Cook recebeu um telefonema que mudaria a sua vida. Quando atendeu, era Steve Jobs quem estava do outro lado, pedindo-lhe que fosse a sua casa em Palo Alto. Jobs estava em convalescença de um tratamento ao cancro do pâncreas e de um recente transplante do fígado. Fora-lhe diagnosticado cancro em 2003 e, depois de resistir inicialmente ao tratamento, fora submetido a várias intervenções cada vez mais invasivas para combater a doença que lhe devastava o corpo. Cook, surpreendido com a chamada, perguntou a que horas devia ir visitá-lo, e quando Jobs respondeu «agora», Cook percebeu que era importante. E dirigiu-se imediatamente para casa de Jobs.

Quando chegou, Steve Jobs disse-lhe que queria que ele assumisse o cargo de CEO da Apple. O plano era Jobs ceder-lhe o lugar, entrar numa semirreforma e passar a ser chairman do Conselho de Administração da Apple. Embora Jobs estivesse muito doente, ambos acreditavam — ou pelo menos fingiam acreditar — que continuaria vivo ainda algum tempo. Embora o seu diagnóstico já tivesse vários anos, ele vivera com a doença, recusando-se a abrandar ou a abandonar a Apple. Aliás, poucos meses antes, na primavera de 2011, dissera ao biógrafo, Walter Isaacson: «Haverá mais; eu hei de chegar à próxima folha de nenúfar; eu vou ultrapassar

o cancro.» Sempre determinado, Jobs recusava-se a ceder ou a admitir que a sua doença era grave. E na altura acreditava verdadeiramente que sobreviveria.

Para ambos, o novo cargo de Jobs como chairman do Conselho de Administração não era um título honorário nem serviria para deixar os acionistas satisfeitos; era um emprego real e completo que lhe permitiria supervisionar e comandar a direção futura da Apple. David Pogue, colunista de tecnologia do *The New York Times* e do *Yahoo!*, escreveu: «Podem crer que, como chairman do Conselho de Administração, o Sr. Jobs continuará a ser o padrinho. Continuará a puxar muitos cordelinhos, a transmitir a sua visão à equipa que construiu criteriosamente e a intervir na orientação da bússola da empresa.» Jobs já deixara a Apple uma vez e, agora que a transformara numa das empresas mais inovadoras do mundo, não estava disposto a fazê-lo de novo. Enquanto Jobs e Cook discutiam a sucessão do CEO naquele dia decisivo de agosto, Cook levantou a questão do papel de «padrinho» de Steve. Os dois conversaram sobre como iriam trabalhar em conjunto nos seus novos cargos, sem se aperceberem de quão perto Steve estava da morte. «Eu pensava... que ele viveria muito mais tempo», afirmou Cook mais tarde, ao relembrar aquela conversa. «Entrámos num outro nível de discussão sobre as implicações de eu ser CEO e ele chairman do Conselho de Administração», lembrou. Quando Jobs disse «tu tomas todas as decisões», Cook desconfiou de que algo se passava. Jobs jamais entregaria as rédeas de livre vontade. E Cook «tentou pegar em temas que o instigassem», fazendo perguntas do tipo: «Estás a dizer que se eu vir um anúncio e gostar, posso mandar avançar sem o teu OK?» Jobs soltou uma gargalhada e disse: «Bem, espero pelo menos que me perguntes!» «[Cook] perguntou-lhe duas ou três vezes: “Tens a certeza de que queres que eu faça isto?”» Ele estava preparado para um possível regresso de Jobs, se fosse necessário, porque o via «a melhorar».

A resposta de Jobs à pergunta sobre o anúncio foi reveladora. A sua natureza no sentido de interferir em tudo era famosa, e uma das principais razões pelas quais Cook presumiu que ele continuaria

a controlar a Apple, mesmo que ele, Cook, estivesse agora responsável pela gestão do dia a dia, apesar de já o fazer há vários anos no seu cargo de vice-presidente executivo (COO) enquanto Jobs ainda era CEO. Além do mais, e apesar de se retirar de todos os cargos formais de responsabilidade, Jobs continuou a ser uma figura muito importante da empresa. Cook manteve-o sempre envolvido, «indo [a sua casa] com regularidade durante a semana e por vezes ao fim de semana. Sempre que o via, ele parecia estar a melhorar. E ele também dizia senti-lo». Tanto Jobs como a equipa de relações públicas da Apple continuavam a negar que ele estivesse doente — ninguém reconheceria que estava a ponto de morrer. Mas, «infelizmente, não foi isso que aconteceu», afirmou Cook, e a morte de Jobs deixaria o mundo em choque poucos meses depois.

Cook, o zé-ninguém

Quando chegou a hora de escolher o sucessor de Jobs, correram rumores de que o Conselho de Administração da Apple provavelmente optaria por alguém de fora da empresa, mas a hipótese nunca esteve em cima da mesa. O Conselho de Administração era o Conselho de Jobs, por vezes de modo polémico, e aceitaria sempre a pessoa que Jobs escolhesse para o cargo. Jobs queria alguém da empresa que «percebesse» a filosofia da Apple e estava convencido de que não havia ninguém mais indicado do que Cook, o homem a quem, por duas vezes no passado, confiara a gestão da empresa na sua ausência.

Cook, que geria a Apple nos bastidores há muitos anos, era o sucessor natural de Jobs, mas, para muitos analistas, a sua ascensão ao cargo de CEO foi uma surpresa. Ninguém de fora da Apple, nem sequer de dentro, o consideraria um visionário, o tipo de líder que Jobs personificava e que toda a gente presumia ser o ideal para a Apple. Era amplamente aceite que, a seguir a Jobs, a pessoa mais visionária da Apple não era Cook, mas sim o diretor de design, Jony Ive.

Pensando bem, mais ninguém tinha a capacidade operacional nem a experiência de Ive, que trabalhara de perto com Jobs desde os tempos do *iMac* de primeira geração. Juntos, haviam passado mais de uma década a remodelar a Apple para fazer dela uma empresa movida pelo design. Ive também tinha um estatuto de culto, tendo sido o rosto de muitos produtos da Apple em vídeos promocionais. Ganhara muitos prémios de prestígio com o seu design do *iMac*, do *iPod*, do *iPhone* e do *iPad*, e era, por isso, bem conhecido do público. Cook, pelo contrário, era uma figura muito mais discreta, nunca aparecera em vídeos promocionais e poucas vezes apresentara lançamentos da Apple quando Jobs estava doente. Ao longo da sua carreira, quase não dera entrevistas e fora tema de poucos artigos nas revistas (em nenhum dos quais participara). Era praticamente desconhecido.

Contudo, embora algumas pessoas pensassem que Ive estava numa posição forte para suceder a Jobs, por ter sido tão fundamental na visão e nos produtos da Apple, aquele não estava minimamente interessado em gerir um negócio. Queria continuar a criar. Na Apple, tinha o emprego de sonho de qualquer designer: recursos ilimitados e liberdade criativa. Não iria sacrificar uma posição tão rara e libertadora em troca das dores de cabeça que a gestão de uma empresa inevitavelmente acarreta.

Outro possível candidato avançado pelos *media* era Scott Forstall, um gestor ambicioso que tinha então o cargo de diretor de software *iOS*. Forstall subira a escada da liderança na Apple com projetos importantes como o *Mac OS X*, o sistema operativo do *Macintosh*. Mas esta estrela nascera realmente com o sucesso esmagador do *iPhone*, pois supervisionara o desenvolvimento do seu software. Forstall tinha fama de gestor determinado e exigente, moldara-se ao estilo de Jobs, e até tinha um *Mercedes-Benz SL55 AMG*, igual ao dele. A Bloomberg referiu-se uma vez a Forstall como um «mini-Steve», por isso, para algumas pessoas, era lógico presumir que seria o favorito a tornar-se o próximo CEO. Na Apple, sempre muito reservada, não se fizeram comentários sobre possíveis sucessores.

Para a maioria das pessoas, era desconcertante pensar que a Apple pudesse substituir um líder visionário por alguém com uma personalidade tão diferente da de Jobs — estava quase no polo oposto. Hoje, é fácil ver a ascensão de Cook à liderança da maior empresa de tecnologia do mundo como marca de uma nova era para a Apple, mas, em 2011, parecia mais um epílogo do que um novo capítulo.

«Ninguém nomearia Tim Cook CEO», dissera um investidor de Silicon Valley a Adam Lashinsky, da *Fortune*, anos antes, em 2008. «É ridículo. Eles não precisam de uma pessoa que simplesmente [manda fazer coisas]. Precisam de um especialista em produtos brilhante, e o Tim não é esse tipo de pessoa. Ele é um especialista em operações numa empresa em que as operações são geridas externamente.» A análise era dura, mas tinha um fundo de verdade; para a maior parte das pessoas, Cook era uma tela em branco, conhecido mais por aquilo que não era do que por aquilo que era.

Em última análise, contudo, esta escolha inesperada foi o melhor para a empresa. Cook já tinha a experiência fundamental de gerir a Apple e fizera-o com eficiência. Assumira o cargo durante os dois períodos de ausência de Jobs, em 2009 e em 2011, na sequência do seu primeiro diagnóstico de cancro no pâncreas, em 2003. Enquanto Jobs esteve ausente, Cook geriu a Apple na qualidade de CEO, supervisionando as operações do dia a dia. Era muito diferente de Steve Jobs, mas gerira a empresa com sucesso duas vezes, pelo que o Conselho de Administração sentiu claramente que manteria a já longa estabilidade da Apple.

Os administradores já antes haviam manifestado confiança em Cook. Em 2010, como COO, recebera uns chorudos 58 milhões de dólares em ordenados, bónus e ações. Na sua transição para o cargo de CEO, a administração votou a concessão de um milhão de ações restritas. Para garantir que ele se manteria no cargo bastante tempo, metade dos membros do Conselho de Administração reformar-se-ia em agosto de 2016, meia década mais tarde. A outra metade reformar-se-ia ao fim de 10 anos, em agosto de 2021. O Conselho

de Administração da Apple acreditava que Tim Cook era o CEO de que a Apple precisava.

Jobs Demite-se; Cook É CEO

Menos de duas semanas depois de ter pedido a Cook que assumisse o cargo de CEO, Jobs demitiu-se e apresentou-o publicamente como o seu sucessor. Muitos seguidores da Apple partiram do princípio de que Jobs não ia realmente abandonar a empresa e que esta mudança não teria um impacto significativo na Apple, uma vez que Jobs continuaria a ter um papel preponderante na empresa. Já antes estivera ausente, mas regressara sempre. Além disso, depois de abdicar, foi imediatamente nomeado chairman, o que implicava a sua permanente vigilância sobre o futuro da Apple.

Mas os membros do Conselho de Administração estavam preocupados com a opinião pública; queriam que o mundo visse o que eles viam em Cook. Ele podia não ser uma figura tão adorada quanto Steve Jobs, mas era importante que o público aprendesse a gostar dele pelas suas capacidades ímpares e que acreditasse que, embora fosse diferente, iria gerir a empresa tão bem como Jobs. Um comunicado de imprensa da Apple anunciou a demissão de Jobs e a ascensão de Cook a CEO. «O Conselho de Administração está plenamente convicto de que Tim é a pessoa certa para ser o nosso próximo CEO», afirmou Art Levinson, presidente da Genentech, em nome da administração da Apple. «Os 13 anos de Tim ao serviço da Apple foram marcados por um desempenho notável, e ele demonstrou ter um talento excepcional e um discernimento sólido em tudo o que faz.»

No mesmo dia em que foi anunciada a demissão de Jobs, 24 de agosto de 2011, Walt Mossberg, do *The Wall Street Journal* e do site *AllThingsD* [*All Things Digital*], citou fontes «conhecedoras da situação», dizendo que Jobs continuaria a desempenhar um papel ativo, como sempre, na estratégia de produtos da Apple. Ele não ia a lado nenhum; Cook era responsável pelas operações da Apple, mas Jobs

estaria envolvido no «desenvolvimento de grandes produtos e nas estratégias futuras». As pessoas procuravam pistas onde podiam para provar que Jobs estava bem; Jobs não deixara o Conselho de Administração da Disney nem abandonara completamente a Apple. Muitas recusavam-se a acreditar que a sua saúde «piorara repentinamente». O preço das ações da Apple caiu muito pouco, menos de 6 pontos percentuais. Nem o mercado acreditava que estivesse realmente fora de cena.

Cook aceitou o cargo de CEO, ciente de que iria trabalhar dentro do sistema que Jobs estabelecera. A situação não podia ser mais diferente da do regresso de Jobs em 1997. Ao contrário de Jobs, Cook não iria arrasar o que não estava a funcionar e reconstruir; fora um capitão firme enquanto COO e planeava manter o barco na rota que este já estava a seguir. Sem qualquer surpresa, não anunciou imediatamente qualquer grande alteração que pudesse deixar os investidores ou os fãs apreensivos. Primeiro queria conquistar-lhes a confiança. Além disso, segundo um rumor muito difundido na época, Jobs deixara um plano detalhado para uma futura série de produtos (dizia-se que seriam novos *iPhones*, *iPads* e a Apple TV) que se prolongaria pelo menos por 4 anos. A influência de Jobs não desapareceria tão depressa. Quaisquer alterações que Cook implementasse seriam discretas e de bastidores, como haviam sido os seus anteriores contributos para a Apple. Ao transitar da vice-presidência executiva para a comissão executiva, passou a estar mais envolvido nos assuntos administrativos do dia a dia, algo para que Jobs raramente tinha paciência. Cook tinha uma abordagem mais prática relativamente às promoções e às estruturas hierárquicas. Também reforçou a aposta da Apple na formação e lançou um novo programa de donativos. (Jobs, pelo contrário, cancelara muitas das iniciativas de solidariedade da Apple quando assumira o cargo de CEO.)

Cook queria criar um espírito de camaradagem na empresa, que faltara enquanto Jobs estivera ao leme, e passou a enviar mais e-mails destinados a toda a empresa, nos quais se dirigia aos funcionários da Apple como «Equipa». Uma das suas primeiras mensagens enquanto CEO, em agosto de 2011, tinha um tom tranquilizador:

Estou com muita expectativa quanto a esta incrível oportunidade de ser CEO de uma das empresas mais inovadoras do mundo [...] O Steve tem sido um líder e mentor incrível [...] [e] queremos muito contar com a continuada orientação e inspiração do Steve como nosso chairman. Quero que tenham a certeza de que a Apple não vai mudar [...] O Steve construiu uma empresa e uma cultura diferentes de todas as outras existentes no mundo e nós vamos manter-nos fiéis a isso [...] Acredito que os nossos melhores anos ainda estão para vir e que, juntos, continuaremos a fazer da Apple o lugar mágico que é.

A abordagem mais prática às interações com o pessoal era diferente do estilo de Jobs. O primeiro e-mail de Cook desencadeou uma tendência dentro da empresa que ajudou a desenvolver uma nova cultura sob a sua liderança. Os seus e-mails e outras comunicações internas, como as assembleias-gerais, ajudaram-no a difundir os seus valores pela empresa. Fez também um esforço consciente no sentido de adotar algumas das coisas que Jobs fizera, para assim criar uma continuidade entre os dois líderes. Um pormenor curioso que Jobs usara para se fazer mais acessível fora ter um endereço de e-mail público, steve@apple.com, ou sjobs@apple.com. Cook continuou esta tradição, respondendo pessoalmente às centenas de e-mails com que foi inundado após a sua nomeação como CEO.

Um correspondente, um homem chamado Justin R., escreveu a Cook: «Tim, só queria desejar-lhe muita sorte e dizer-lhe que muitos de nós estamos empolgados para ver que caminho irá a Apple seguir. Ah, mais uma coisa: *WAR DAMN EAGLE!*» (referência a «*War Eagle*», grito de combate da Universidade Auburn, de Cook). E, claro, Cook respondeu: «Obrigado, Justin. *War Eagle* para sempre!» Não era um mero operacional sensaborão; estes e-mails deram ao público um vislumbre da sua personalidade e mostraram que era um líder dedicado não só à sua empresa, mas também aos seus clientes.

Cook iniciava esta suave transição para o cargo de CEO permanentemente enquanto o líder visionário que definira a Apple se mudava

para a sua nova posição como chairman. Mas, infelizmente, Jobs não seria presidente da Apple por muito tempo.

A Morte de Steve Jobs

A morte de Steve Jobs, no dia 5 de outubro de 2011, chocou o mundo. Pouco mais de um mês após Cook assumir o cargo de CEO, Jobs morreu com 56 anos, 8 anos depois do seu primeiro diagnóstico de cancro no pâncreas. Desafiara todas as probabilidades e vivera quase uma década com uma doença que tem uma taxa de sobrevivência de um ano para 20% das pessoas afectadas e de 5 anos para apenas 7%. Durante muito tempo, as pessoas acreditaram que Jobs e a Apple eram indestrutíveis. A Apple era a empresa que fazia sempre o impossível, quer se tratasse de uma dramática recuperação da quase bancarrota ou de um estrondoso sucesso empresarial no final da década de 1990, proezas de engenharia sem paralelo como o *iPod* e o *iPhone*, ou da reinvenção da indústria da música com o *iTunes*. Tudo isto se devia à influência de Jobs. A Apple era considerada intocável e o seu líder tornara-se uma figura mitológica. Aparentemente, algumas pessoas pensavam que jamais morreria.

Jobs morreu um dia depois de a Apple apresentar o *iPhone 4S* no Yerba Buena Center for the Arts, em São Francisco. A grande nova característica do *4S* era o assistente de voz *Siri*, um dos últimos projetos em que Jobs estivera ativamente envolvido na Apple. Na plateia da conferência havia um lugar vazio marcado como «Reservado» para Jobs. Ele até podia estar fisicamente ausente, mas a sua presença foi sentida, e o facto de haver agora um lugar para ele foi ainda mais pungente, um presságio da sua morte no dia seguinte.

A notícia do falecimento de Jobs deixou o mundo em choque e de luto. Nunca a morte de um CEO afetara as pessoas de um modo tão intenso. As reações foram inauditas: apesar da liderança muitas vezes tirânica de uma das empresas mais valiosas do mundo, ele mantivera uma imagem pública positiva. Era adorado. Morreu poucas semanas depois do início do movimento Occupy Wall

Street, um contra-ataque à desigualdade de riqueza e ao «1%», mas, ainda assim, não era considerado membro desse grupo. As pessoas associavam-no aos adorados *iPhones* e *iPods* que usavam diariamente, aos *MacBooks* e aos *iMacs* que lhes davam acesso a novas ferramentas capazes de mudar o mundo. Quando ele morreu, até a Microsoft, concorrente de longa data da Apple, colocou a sua bandeira a meia haste. O presidente Barack Obama disse de Jobs que era «um dos maiores inovadores da América: corajoso o suficiente para pensar de modo diferente, arrojado o suficiente para acreditar que podia mudar o mundo, e talentoso o suficiente para o fazer». E o mundo concordava.

Por todo o planeta, as lojas Apple transformaram-se em altares a Jobs, revestindo as montras com placas e cartões feitos pelos fãs em honra do CEO que sentiam ser um deles. Flores e velas inundaram os passeios. As janelas foram cobertas de post-its com tributos sentidos. Na loja Apple de Palo Alto — a terra natal de Steve —, os tributos em post-its cobriam completamente as janelas. Este tipo de luto público era inédito para um líder empresarial.

Os meses que se seguiram à morte de Jobs foram um período trágico para Cook e para quem conhecia e adorava Jobs, mas os produtos da Apple continuaram a ser tão populares como antes. O *iPhone 4S* ultrapassou o número de pré-encomendas e de vendas de lançamento de qualquer outro *iPhone* anterior, tendo sido vendidos 4 milhões de aparelhos só no primeiro fim de semana. As pré-encomendas da biografia autorizada de Jobs, escrita por Walter Isaacson, livro que venderia bem em qualquer altura, também aumentaram uns estonteantes 42 000% na Amazon após a morte de Jobs.

Gerir a Empresa de Steve Jobs

Enquanto Steve Jobs era imortalizado nos jornais, revistas, blogs, canais de televisão e rádios de todo o mundo, o olhar das pessoas voltava-se para Tim Cook. As dúvidas quanto ao novo CEO

mantinham-se, ao mesmo tempo que os obituários inflamados de Jobs continuavam a surgir. Os especialistas estavam céticos quanto ao tipo de empresa que a Apple seria sem o seu líder visionário, e os fãs da Apple temiam pelo seu futuro. Era evidente desde o início que a nomeação de Cook como CEO seria ao mesmo tempo uma bênção e uma maldição. O cargo de CEO da Apple era uma posição que aparecia apenas uma vez na vida e que a maior parte das pessoas nem sequer sonhava alcançar, mas também era um dos empregos mais arriscados do mundo. Ao escolher Cook para liderar a empresa, Jobs dera um sonoro aval à sua competência e capacidade, mas seguir as pisadas de Jobs sob a pressão e o escrutínio do mundo era uma perspectiva intimidante. Ao gerir a Apple, Cook seria o CEO com mais visibilidade do mundo: um número de equilíbrio.

Era um momento assustador para Cook. Embora estivesse na Apple há mais de uma década e tivesse ascendido a braço direito de Jobs como COO, agora enfrentava uma tarefa enorme: pegar nas rédeas de uma empresa icónica com milhões de seguidores fanáticos e um lugar central nos negócios e na cultura americanos. A Apple era uma das empresas com crescimento mais rápido do mundo, uma rede de operações gigantesca e abrangente, mas também enfrentava uma concorrência cada vez maior na florescente revolução da informática móvel que já varria o planeta.

Para Tim Cook, a fasquia nunca estivera tão alta.

A Apple Está Condenada

Homem profundamente discreto e de voz suave, Cook nunca pensou chegar a CEO. E, muito menos, que viria a substituir Jobs. Um dia, fez uma afirmação que ficaria famosa: «Vá lá, substituir o Steve? Não. Ele é insubstituível. As pessoas têm de se mentalizar disso. Eu imagino o Steve aqui, de cabelo branco, 70 anos, muito depois de eu me ter reformado.» Claro que não foi assim que as coisas aconteceram.

Aquando da sua morte, Steve Jobs era o CEO mais idolatrado da América moderna, e exemplo de sucesso também em muitos outros países. Além de ter salvo a Apple da morte certa no fim da década de 1990, ainda transformara a empresa numa gigantesca máquina de sucessos. O *Mac*, o *iPod*, o *iPhone* e o *iPad*, símbolos de uma época, haviam transformado a Apple numa das maiores empresas de tecnologia e, sem dúvida, na mais copiada.

Cook tinha tudo a perder. A Apple estava em risco de perder a sua posição de liderança no mercado devido à intensa concorrência do *Android*, e muitas pessoas pensavam que estava condenada sem o seu líder visionário. Ninguém sabia como agiria Cook no papel de CEO permanente, uma vez que nunca fora verdadeiramente uma figura pública.

Inicialmente, a fama de Cook funcionou contra ele: era, sem dúvida, especialista em operações, mas muitos viam-no como uma pessoa monótona, sem brilho e sem imaginação. Não tinha o carisma nem a personalidade impulsionadora do seu anterior chefe, atributos que as pessoas esperavam do CEO da Apple. Pior: não tinha a imaginação de Jobs. De onde viria a geração seguinte de produtos incrivelmente fantásticos da Apple? Jobs fora determinante no processo de transformação dos produtos da Apple em gigantescos sucessos, e os especialistas do ramo recebiam que, sem ele, o desfile de sucessos da Apple tivesse chegado ao fim.

Ainda antes de Jobs se retirar oficialmente, os observadores não tiveram pejo em ressaltar que, sem Steve ao leme, a Apple estaria condenada. Não era exagero: «Porque Está a Apple Condenada» era o título de um editorial de maio de 2011 do *Huffington Post*. Nele, Ty Fujimura previa que a Apple jamais viria a recuperar da morte de Jobs. «[A sua] gestão, [e] até a sua visão», escrevia Fujimura, «são insubstituíveis. Mas aquele brilhante sentido de gosto, a que a Apple deve o seu sucesso, não será igualado pelo próximo regime. A sua morte deixaria a Apple mais perto do rebanho do que nunca [...] Sem os seus produtos vastamente superiores, o seu marketing arrogante cairá em saco roto. Os consumidores terão mais facilmente em conta as alternativas.»

Muitas outras pessoas concordavam. Jobs era um líder tão singular, e os produtos da Apple estavam tão intimamente ligados a ele, que era quase impossível imaginar a Apple sem ele. George F. Colony, CEO da Forrester, empresa de pesquisa e consultoria, previu que a empresa fracassaria sem ele. «Quando Steve Jobs partiu, levou três coisas: 1) uma liderança singular e carismática que aglutinava a empresa e que extraía um desempenho extraordinário dos seus colaboradores; 2) a capacidade de correr grandes riscos; 3) uma capacidade sem paralelo de imaginar e criar produtos.» A pujança da Apple, sugeria Colony, só se manteria no topo durante mais dois a quatro anos, no máximo. «Sem a entrada em cena de um novo líder carismático, deixará de ser uma empresa excelente e passará a ser uma empresa boa, com uma diminuição proporcional no aumento das 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 os quais Colony, fizeram comparações com a Sony após a saída do seu lendário cofundador, Akio Morita, com a Polaroid após Edwin Land, com a Disney nos 20 anos após a morte de Walt Disney, e até com a própria Apple depois da primeira saída de Jobs em meados da década de 1980. Os livros de História estão cheios de empresas que cambalearam após a morte ou a saída de um fundador ou de um líder crucial. Tanto a Ford como a Walmart haviam sofrido quedas semelhantes. A Microsoft, grande rival da Apple, passou por dificuldades sob a liderança de Steve Ballmer, que sucedeu ao lendário Bill Gates.

Mesmo passados vários anos, as pessoas continuaram a duvidar que a Apple sobrevivesse com Cook. «A questão de saber se Cook conseguirá manter a pujança da Apple surge com mais frequência do que qualquer outra», afirmou Michael Useem, professor de Gestão e diretor do Centro para a Liderança e Gestão de Mudanças da Wharton, à revista *Fortune*, em março de 2015, três anos e meio após a morte de Jobs. O pessimismo era tão generalizado que um dos livros mais badalados de 2014, três anos após o desaparecimento de Jobs, foi *Haunted Empire*, de Yukari Kane, jornalista do *The Wall Street Journal*, que descrevia a Apple como uma empresa angustiada

pela ausência do seu anterior líder. Lia-se numa passagem: «Apesar de ter assumido o controlo do crescente império da Apple, Tim Cook não conseguiu sair da sombra do seu patrão. A questão era: como poderia Cook deixar essa sombra para trás? Como poderia alguém competir com um visionário tão brilhante e inesquecível que nem sequer a sua morte conseguira fazer com que fosse esquecido?»

Jobs tinha uma visão para a Apple que muitos receavam que se perdesse com Cook ao leme. Numa entrevista à revista *Playboy* em 1985 — curiosamente o mesmo ano em que foi corrido da Apple durante uma década —, Jobs lamentara: «As empresas, quando crescem e se tornam entidades multimilionárias, perdem de alguma forma a sua visão.» Aquando da sua morte, a Apple era já uma empresa multimilionária. Tinha, em todas as medidas possíveis e imagináveis, mais sucesso do que alguma vez acontecera na sua história. Mas, com Jobs na liderança, a visão continuava intacta. Teria Cook a intuição certa e a paixão pelos produtos, e teria uma visão para o futuro da Apple?

Quem trabalhava com Cook conhecia a enorme responsabilidade que o anteriormente COO estava a assumir, e inicialmente algumas pessoas ficaram apreensivas. Era um «desafio avassalador», disse Greg Joswiak, diretor da Apple para o marketing global de produtos, que trabalhava na empresa há mais de 30 anos, 20 dos quais como colega de Cook. «Era como andar de mota, só que não é apenas uma mota, é uma *Harley*», afirmou, numa entrevista pessoal na nova sede da Apple, a lembrar uma nave espacial, a 19 de março de 2018. «O desafio era significativo.»

Mas se Cook estava inquieto por ir enfrentar aquele desafio, tal não era evidente, mesmo para os colegas mais próximos, como Joswiak. «O mundo estava nervoso», mas «se [Cook] estava [nervoso], não o mostrava.» Se não fosse a sua atitude calma perante este grande desafio, a Apple teria sido um lugar muito mais difícil para trabalhar após a morte de Jobs. Mas os funcionários da Apple sabiam como Cook funcionava, ao contrário do resto do mundo. «Ele foi alvo de muitas críticas injustas no início... O mundo queria compará-lo ao Steve.» Mas Cook «não tentaria ser o Steve», afirmou Joswiak.

«E isso foi muito inteligente, porque ninguém podia ser o Steve [...] O Tim era o Tim. Deu à empresa aquilo que podia.»

Tal como muitos outros líderes de sucesso, Cook serviu-se dos seus trunfos ímpares para gerir a empresa com eficiência. Numa entrevista concedida em setembro de 2014 a Charlie Rose, explicou que Jobs nunca esperara que Tim liderasse a Apple da mesma forma que ele. «Ele sabia, quando me escolheu, que eu não era igual a ele, que eu não sou uma fotocópia dele», disse Cook a Rose. «Por isso, pensou obviamente muito bem sobre quem queria que liderasse a Apple. Eu sempre senti essa responsabilidade.» Cook diz que queria desesperadamente continuar o legado de Jobs e «dar tudo o que tinha» à empresa, mas nunca teve o objetivo de ser igual a Jobs. «Eu sabia que a única pessoa que posso ser é a pessoa que sou», continuava. «Tentei ser o melhor Tim Cook que posso.»

Foi exatamente o que fez.

Capítulo 2

Uma Visão do Mundo Moldada pelo Sul Profundo

Sweet Home Alabama

Timothy Donald Cook nasceu a 1 de novembro de 1960 em Mobile, no Alabama, uma cidade portuária na costa do Golfo e a terceira maior do estado. Foi o segundo de três filhos de Don e Geraldine Cook. Os pais eram naturais da zona rural do Alabama. Don trabalhava no estaleiro naval, na empresa Alabama Dry Dock and Shipbuilding, então o maior empregador de Mobile, que construía e reparava navios militares em Pinto Island. Geraldine era farmacêutica a tempo parcial e dedicava o resto do tempo à casa.

Cook tinha uma excelente relação com os pais e continuou sempre a ser-lhes muito dedicado. «Ele telefona-nos todos os domingos, aconteça o que acontecer, onde quer que esteja», disse o pai de Cook numa entrevista televisiva em 2009, dois anos antes de Cook assumir o cargo de CEO da Apple. «Europa, Ásia, onde quer que esteja, ele liga à mãe todos os domingos. Nunca falha.» Geraldine morreu em 2015, com 77 anos, mas Tim mantém uma relação próxima com o pai até hoje.

A determinada altura, a família Cook mudou-se de Mobile para Pensacola, na Florida, a cerca de uma hora de distância de carro, onde Don encontrara trabalho numa enorme base naval. Mas em

1971, quando Tim frequentava o 5.º ano, a família regressou ao Alabama, instalando-se na East Silverhill Avenue, em Robertsdale, uma pequena cidade rural mesmo no centro do condado de Baldwin, o maior do estado em área. Don e Geraldine escolheram Robertsdale para que os três filhos pudessem beneficiar do sistema escolar público de elevada qualidade.

Tempos de Escola

Robertsdale é o exemplo perfeito de uma pequena cidade do sul da América. Embora seja oficialmente uma cidade, tem uma área de apenas 13 quilómetros quadrados e uma população atual de pouco mais de 5000 habitantes, um décimo de Cupertino. Quando Cook era jovem, tinha apenas metade deste número, cerca de 2300 habitantes. Na cidade, toda a gente conhecia toda a gente.

A cidade ganhara uma vida calma e descontraída na década de 1920, graças às suas férteis terras de cultivo. A agricultura era a sua principal fonte de rendimento, embora mais tarde a cidade viesse a beneficiar com as pessoas que passavam por lá a caminho das praias de Gulf Shores, a 40 minutos de distância. Quando Cook era jovem, Robertsdale era uma cidade simples, sem cinema nem bowling, onde o acontecimento mais empolgante era a feira de outono do condado de Baldwin. Geraldine descrevia-a, não sem alguma ternura, como «um simples buraco no chão». A cidade tem o mesmo presidente de Câmara há 30 anos.

A família Cook era religiosa, o que fez com que Tim também se tornasse religioso. Ao longo da sua carreira, fez algumas referências à sua fé cristã. «Em criança, fui batizado numa igreja batista, e a fé sempre foi uma componente importante da minha vida», escreveu em 2015, num artigo para o *The Washington Post*. Será de pensar que esta fé tenha contribuído para a sua imagem de líder amável e generoso. E quando revelou ser homossexual num artigo da Bloomberg publicado em 2014, fez referência a Deus: «Para mim, ser homossexual é um dos maiores dons que Deus me deu.» Embora

atualmente Cook não fale muito sobre as suas crenças religiosas, é evidente que contribuíram muitíssimo para que fosse o homem e líder que é.

Tudo indica que Cook se integrou bem na vida de Robertsedale quando era criança. Ao contrário do adolescente desordeiro que por vezes Jobs pintava de si mesmo, Cook era um aluno discreto, bem-sucedido, de notas máximas. Fotografias suas da época retratam-no como um jovem algo desajeitado, mas atlético, e com um corte de cabelo à Donny Osmond e um sorriso descontraído e aberto.

Cook era excelente aluno em disciplinas como Álgebra, Geometria e Trigonometria, tudo o que tivesse um pendor analítico. Em todos os seis anos do liceu, foi eleito como «o mais aplicado», e em 1978 teve as segundas melhores notas desse ano, o que o levou a proferir a saudação da sua turma finalista.

Barbara Davis, sua professora de Matemática, recorda: «Era um miúdo certinho. Era sempre metucioso no seu trabalho, por isso eu sabia que ele o faria bem.» Muitos colegas e ex-patrões dizem o mesmo: podia sempre confiar-se nele, que ele faria bem um trabalho. E fazer as coisas bem tornar-se-ia uma imagem de marca da sua carreira.

Além de ser aplicado, Cook era sociável e respeitado pelos colegas. «Ninguém lhe chamava cromo», conta Davis. «Era simplesmente aquele tipo de pessoa com quem se gosta de estar.» Muitos dos seus colegas já comentaram a sua inteligência e a sua personalidade calorosa, realçando que também tinha um lado brincalhão. Teresa Prochaska Huntsman, a única aluna que teve notas mais altas do que Cook (e que, por isso, foi a oradora na cerimónia de finalistas), disse dele: «Não era unidimensional. Não conheço ninguém que não gostasse dele. Tinha uma excelente personalidade.»

Outra antiga colega de turma e amiga, Clarissa Bradstock, afirmou: «Era muito inteligente, adorava livros e tinha um fantástico sentido de humor. Costumávamos andar juntos. Víamos o *Saturday Night Live*... E falávamos da escola e do que se passava.» E acrescentou: «É incrível como alguém de uma pequena cidade do sul do Alabama consegue chegar onde ele chegou. É um testemunho do

nosso país [...] Mas também é um testemunho dele próprio.» É notório que os amigos do liceu de Cook se orgulham daquilo que ele alcançou.

Primeira Experiência Empresarial

Cook era um aluno excepcional, mas também se destacava em atividades extracurriculares, e já em tenra idade revelava laivos de perspicácia empresarial. Tocava trombone na banda da escola e era chamado muitas vezes para tocar em bailes, jogos de futebol, desfiles e outros eventos locais que precisassem de uma orquestra. Para ganhar algum dinheiro fora da escola, entregava o jornal de Mobile, o *Press-Register*, arranhou trabalho num restaurante e um part-time na farmácia Lee Drugs, com a mãe. Ficava no centro comercial Spaceway, o único de Robertsdale, na rua principal, que atravessava a cidade. A farmácia ainda existe e parece prosperar, ao contrário do resto da rua, que exhibe uma variedade de lojas de aspeto abandonado e fechado. As que gozam de melhor saúde são alguns bares e uma de aluguer de tratores. A maior parte do comércio de Robertsdale migrou para a orla da cidade, onde existem vários restaurantes de *fast food*, várias Dollar Generals e Family Dollars, e um Walmart Supercenter, onde Cook foi visto ocasionalmente a fazer compras, segundo um habitante com quem falei quando visitei a cidade em junho de 2018.

Na escola, Cook também arranhou tempo para trabalhar no livro de curso, assumindo o papel muito apropriado de gestor no seu último ano. A sua função era tratar da contabilidade e angariar publicidade suficiente para cobrir os custos de produção do livro de curso. Uma fotografia desse livro mostra toda a equipa de produção com camisolas iguais (com Cook à frente, no meio, a rir de qualquer coisa). As camisolas têm gravada a frase «JÁ TENS O TEU?», teoricamente uma tática de vendas para encorajar os alunos a comprar um exemplar do livro de curso. Nesse ano, graças ao empenho de Cook, o livro de curso estabeleceu novos recordes no número de exemplares vendidos e no dinheiro angariado com publicidade, segundo

uma nota do próprio livro de curso. Barbara Davis descreveu-o como «a pessoa necessária» para um trabalho como aquele. Ter vários empregos ao mesmo tempo e ser gestor de um projeto escolar deu a Cook uma experiência de negócio fundamental numa idade tão jovem, e criou a base para a ética de trabalho implacável e para a arguta mentalidade empresarial que desenvolveria mais tarde. Tal como estabelecera novos recordes com o livro de curso, haveria de fazer o mesmo na Apple muitos anos depois.

Outros aspetos do livro de curso prenunciavam já o seu futuro na Apple. Numa fotografia do seu livro de curso, Cook aparece ao lado de uma colega, exibindo uns enormes auscultadores e uma máquina de escrever elétrica, tecnologia de ponta da época. A legenda diz: «Teresa e Tim estão a usar dois dos meios modernos que ajudam a estudar.» Mal sabia ele que, um dia, iria liderar a maior empresa de tecnologia alguma vez criada.

Como Robertsdale Moldou a Visão do Mundo de Cook

Embora Robertsdale tenha definitivamente a hospitalidade cortês e o charme antigo típicos das cidades do Sul, também se sente o racismo que a permeia. A experiência de Cook com o racismo em Robertsdale teve sobre ele um impacto significativo, afetando a sua visão do mundo e a sua futura aposta na igualdade.

Embora os pais de Cook alegassem que trocaram Pensacola por Robertsdale para pôr os filhos a estudar nas melhores escolas possíveis, a mudança da família coincidiu com muitas movimentações semelhantes. Muitas famílias brancas, preocupadas com as crescentes tensões raciais em Pensacola, consequência do fim da segregação nas escolas públicas, mudaram-se para o vizinho Alabama. Embora as escolas públicas do Alabama já tivessem acolhido a abolição da segregação em 1963, as tensões raciais eram bem mais notórias em Pensacola, maior e mais diversificada racialmente, do que na mais pequena e maioritariamente branca Robertsdale (que ainda hoje é 85% branca, segundo o último censo).

«Na escola, havia muito poucos afro-americanos», contou Clarissa Bradstock, colega de turma de Cook. «Na altura, o condado de Baldwin era um dos mais ricos, graças ao petróleo. Mas a escola onde nós andávamos era pequena. Eu nunca assisti a nenhum ato de racismo descarado, mas o Alabama... ainda estava a resolver muitos desses problemas de segregação. Eu ouvia as pessoas a fazerem piadas racistas à frente de pessoas que eram afro-americanas. Era assim, na altura.»

De facto, poucos anos antes de os Cook se mudarem para Robertsedale, na principal rua comercial da cidade havia uma mercearia Piggly Wiggly que tinha bebedouros separados. Um habitante do condado de Baldwin, que pediu anonimato, descreveu o racismo descarado que testemunhou naquela zona. «Em 1966, o meu irmão namorava com uma rapariga negra, às escondidas, mas foi visto por brancos num café quando parou para comprar um hambúrguer para a rapariga. Ela ficou no carro, por precaução. Logo após o meu irmão [que era branco] sair do café, foi seguido por esses homens numa pick-up, que lhe fizeram sinais. Arrastaram-no para fora do carro e espancaram-no violentamente, deixando-o às portas da morte num bosque, ali perto [...] Ele ficou a comer sopa por uma palhinha durante uma semana.» No Alabama da época, atos racistas como este não eram raros, infelizmente.

Cook também teve as suas experiências com o racismo, que o influenciariam durante anos. No início da década de 1970, quando andava nos primeiros anos do liceu, ia na sua nova bicicleta de 10 mudanças, à noite, numa estrada isolada dos arredores de Robertsedale, quando viu fogo na beira da estrada. Aproximou-se e viu uma cruz em chamas, rodeada por homens do Ku Klux Klan com túnicas brancas e capuzes. Embora os membros do Klan tivessem diminuído dos 4 milhões em 1925, a sua época áurea, para uns poucos milhares no início da década de 1970, não era raro ver-se reuniões em algumas zonas do Sul. Os homens que Cook viu haviam incendiado uma cruz na propriedade de uma família negra. Sem pensar, Cook gritou: «Parem!» Os homens olharam para ele e um deles ergueu o capuz, mostrando ser um diácono de uma das igrejas

de Robertsdale. Mandou rapidamente Cook ir embora. Foi uma experiência chocante para o jovem Tim.

Cook relembrou esta experiência quando recebeu o prémio IQLA Lifetime Achievement da Universidade Auburn, onde estudou, em 2013. «Aquela imagem ficou gravada para sempre na minha mente e mudaria a minha vida», afirmou. «Para mim, a cruz a arder era um símbolo de ignorância, de ódio e de medo perante quem era diferente da maioria. Nunca compreendi.» A sua experiência de recontro com o racismo afetaria a forma como o jovem Cook viveria a sua vida — e mais tarde chegaria às suas práticas de trabalho.

Contudo, apesar de Cook insistir na veracidade da sua história, alguns habitantes de Robertsdale contestam que ele tenha visto membros do KKK a queimar cruzeiros na cidade. Por exemplo, Ted Pratt, colega de escola, afirmou: «Eu ainda tenho família e amigos em Robertsdale, e ninguém se lembra de nada semelhante [...] Aquela história aborreceu realmente pessoas que consideram Robertsdale a sua terra natal.» Como seria de esperar, habitantes atuais e antigos da cidade não querem ser publicamente associados ao Klan, e ficam irritados por ser pintada uma imagem tão feia da sua pequena cidade por um gestor tão famoso.

Numa longa sequência de mensagens numa página do *Facebook* chamada «Robertsdale Past and Present», dezenas de habitantes da cidade, atuais e antigos, puseram em causa as memórias de Cook. «Tim Cook está a mentir descaradamente sobre este caso», escreveu um comentador chamado Rod Jerkins. «Nunca aconteceu.» (O seu comentário recebeu meia dezena de «Gostos» e foi um dos mais comentados, revelando uma concordância generalizada com aquela opinião.) De facto, não consegui encontrar comentários em defesa de Cook. Entre os 143 comentários do *post*, quase todos duvidavam da memória de Cook. Outro comentador, Marvin Johnson, acrescentava: «Perguntei a familiares que viveram lá muito mais tempo do que eu [...] há mais de meio século, e disseram-me que aquele incidente nunca aconteceu.» Um terceiro comentador escreveu: «Ele mentiu descaradamente. Ponto final.»

Mas pelos comentários é notório que muitos habitantes de Robertsedale estão em negação. As publicações tornadas públicas via *Facebook* não são um bom fórum para admitir atividades do Klan, mesmo que tenham acontecido há décadas. Algumas pessoas que comentaram o *post* disseram que, embora nunca tivessem visto cruces a arder, viram cruces queimadas, e uma relembrou uma cruz em chamas exibida durante um desfile de Natal numa cidade vizinha. A amarga verdade é que Robertsedale provavelmente tinha a sua dose de atividade do Klan.

A deputada municipal Patricia Todd afirmou que o Klan não só estava ativo durante a infância de Cook, como continua muito presente ainda hoje. «Eles têm distribuído panfletos nos últimos dois anos em várias comunidades de Birmingham», revelou. «As pessoas não podem negar a história do Alabama no que diz respeito aos direitos civis, que não é boa [...] mas o racismo continua bem vivo no Alabama [...] As pessoas não o dizem em voz alta, mas ainda há muitas que odeiam pessoas que são diferentes delas.»

Após a sua experiência com o Klan, Cook teve outra interação marcante com o racismo. Quando tinha 16 anos, ganhou um concurso de ensaios organizado por uma entidade pública local, a Alabama Rural Electric Association. O tema era «Cooperativas Elétricas Rurais — Desafiadores de Ontem, Hoje e Amanhã» e Cook escreveu o seu ensaio à mão; a família não tinha dinheiro para uma máquina de escrever.

O prémio foi uma viagem à capital do país com todas as despesas pagas, em que iria a banquetes luxuosos e poderia ouvir o então presidente Jimmy Carter a falar na Casa Branca. Mas a viagem ficou manchada pelo facto de Cook se ter encontrado com o governador do Alabama, George Wallace, um segregacionista convicto que resistira, em vão, às tentativas do governo federal de integrar as escolas públicas na década de 1960. Cook apertou a mão a Wallace, mas mais tarde arrependeu-se. «Conhecer o meu governador não foi uma honra para mim», afirmou. «Quando lhe apertei a mão, senti que estava a trair as minhas convicções. Era errado, como se estivesse a vender uma parte da minha alma.» Felizmente, Cook

teve a oportunidade de aprender com a experiência; hoje, não tem qualquer tolerância para com nenhuma forma de racismo, e embora este ainda seja um processo em desenvolvimento, tem trabalhado para fazer da Apple um lugar mais inclusivo. Sob a sua liderança, a Apple contratou uma proporção maior de trabalhadores pertencentes a minorias do que muitos dos seus congêneres de Silicon Valley e fez doações generosas a universidades historicamente negras, bem como a associações de solidariedade e a fundações, para encorajar estudantes de minorias a enveredarem por cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática.

Muitos dos valores que Cook implementou na Apple parecem ser um resultado direto das suas experiências de infância com a discriminação. Numa palestra dada a alunos da Duke's Fuqua School of Business (onde fez o seu MBA) em 2013, falou sobre seguir o exemplo de dois dos seus heróis da juventude: Martin Luther King Jr. e Robert F. Kennedy. «Eu nasci e cresci no Sul e assisti a alguns dos piores tipos de comportamento, do ponto de vista da discriminação, que me deixaram literalmente enojado», contou aos estudantes. É um admirador de King e de Kennedy, porque ambos arriscaram as suas vidas para lutar contra a discriminação. «É por isso que tenho três fotografias no meu gabinete: duas de Kennedy e uma de King», revelou. «São as únicas fotografias que lá tenho. Olho para elas todos os dias e [...] acho que são dois exemplos incríveis para todos nós [...] E esta não é uma afirmação política, é só uma afirmação sobre tratar as pessoas de forma justa.»

O ódio e a discriminação que Cook testemunhou durante a sua infância permaneceram com ele, influenciando a forma como age na vida e no trabalho. Lisa Jackson, a primeira mulher afro-americana a liderar a Environmental Protection Agency (EPA), que Cook contratou em 2013, para coordenar o esforço ambiental da Apple, afirmou que a perspectiva de Cook na vida foi fortemente influenciada pelas suas experiências de infância no Sul. «Faz parte da pessoa que é», afirmou. «Ser do Sul significa ver o feio, mas também a promessa e a possibilidade», acrescentou. «Eu, pelo menos, não consigo dissociá-lo de quem sou, e o Tim já falou sobre isso.»

As Raízes do Ativismo no Alabama

Cook manteve os seus princípios ao longo da carreira, na Apple e em toda a parte. Em 2015, num discurso de entrega de diplomas da Universidade George Washington, expressou a sua convicção de que uma pessoa não devia ter de escolher entre «fazer bem e dar-se bem». A sua recusa quanto a comprometer os seus valores contribuiu diretamente para o sucesso da Apple, embora tenha sido posto à prova muitas vezes. Em maio de 2014, um membro de um *think tank* conservador, o National Center for Public Policy Research (NCPFR), pressionou-o para pensar no impacto que os programas de sustentabilidade estavam a ter nos resultados financeiros da Apple. Mas Cook recusou-se. «Quando trabalhamos para tornar os nossos equipamentos acessíveis aos cegos, não penso na porcaria do retorno sobre o investimento», afirmou. E o mesmo modo de pensar é aplicável às iniciativas ambientais da Apple, à segurança dos trabalhadores e a outras políticas. «Se quer que eu faça coisas apenas em função do retorno sobre o investimento, devia sair deste fundo», atirou ele ao investidor conservador. O NCPFR emitiria um comunicado a desacreditar a posição de Cook: «Após a reunião de hoje, os investidores podem ter a certeza de que a Apple está a desperdiçar enormes quantias de dinheiro dos acionistas no combate às chamadas alterações climáticas.» Mas Cook, como sempre, manteve-se fiel aos seus princípios.

Esta consciência moral, desenvolvida na infância, é uma das maiores diferenças entre as figuras públicas de Jobs e Cook. Jobs evitava as doações solidárias, parecia importar-se muito pouco com a sustentabilidade e raramente falava sobre questões sociais. Para ele, os produtos que estava a deixar ao mundo já eram um contributo suficiente. Um *Macintosh* com uma lindíssima interface gráfica de utilizador era mais do que suficiente para abalar o Universo. Jobs acreditava que o seu trabalho na Apple era mais importante para o mundo do que qualquer contribuição de solidariedade. Para Cook, por outro lado, o seu contributo para a sociedade tem mais cambiantes e é mais complexo. Embora sempre tenha falado com

orgulho sobre a qualidade dos produtos da Apple, tem sido claro sobre o uso do seu cargo de CEO da empresa mais valiosa do mundo para fazer da Apple uma «força para o bem». Como veremos mais à frente, Cook aumentou substancialmente as doações da Apple, deu passos significativos no sentido de fazer da empresa uma grande força nas energias renováveis e, para garantir que os seus produtos são menos tóxicos e mais recicláveis, tentou tornar a cadeia logística da Apple mais segura e menos abusiva, e fez grandes esforços para transformar a Apple num local de trabalho mais inclusivo e plural.

Os seus princípios morais estão enraizados numa educação cristã, nas maneiras do Sul e nos ensinamentos dos seus heróis, Martin Luther King Jr. e Robert F. Kennedy. «Inspirei-me no sentido moral que aprendi dos meus pais, na Igreja e no meu próprio coração, e isso guiou-me ao longo da minha viagem de descoberta», recordou num discurso. Também se inspirou em experiências de livros. Na infância, terá requisitado *Mataram a Cotovia*, de Harper Lee, na biblioteca de Robertsedale. O retrato da batalha justa do advogado bondoso Atticus Finch contra o racismo num Alabama fictício fez claramente eco em Cook.

O apoio de Tim Cook a grupos de minorias marginalizadas também foi influenciado pela sua experiência enquanto homossexual criado no Sul. Nunca discutira este aspeto da sua vida publicamente, até que o apresentador Stephen Colbert lho perguntou diretamente, em 2015, numa entrevista na televisão: «Essa experiência de crescer no Alabama como uma espécie de forasteiro residente devido à sua sexualidade terá de algum modo influenciado a sua tentativa de ajudar pessoas que passam dificuldades em todo o mundo?» Cook respondeu afirmativamente, explicando que sentia a necessidade de fazer algo para contrariar a homofobia generalizada. «As crianças sofrem *bullying* na escola, são basicamente discriminadas, são rejeitadas pelos pais, e eu precisava de fazer alguma coisa», afirmou. «Senti uma tremenda responsabilidade de o fazer.» Esta resposta mostrou um pequeno e raro vislumbre da vida pessoal de um homem muito reservado.

APÓS A MORTE DE STEVE JOBS, MUTOS VATICINARAM O FIM DA APPLE.

MAS SOB A LIDERANÇA DE TIM COOK, ESTA TEM CONHECIDO UM SUCESSO ESTRONDOSO.

Em 2011, Tim Cook assumiu uma tarefa impossível: dar continuidade ao legado de um dos maiores visionários da história, Steve Jobs. Enfrentando o escrutínio mundial, Cook — frequentemente descrito como tímido, modesto e sem imaginação — superou todas as expectativas. Sob a sua liderança, a Apple disparou: o valor das suas ações praticamente triplicou até se tornar a primeira empresa a valer um bilhão de dólares.

Do crescimento maciço do *iPhone* aos novos triunfos, como o *Apple Watch*, Cook está a liderar a Apple numa nova era de sucesso. Mas a sua gestão não se limita aos produtos, também tem liderado uma revolução cultural. Desde que assumiu funções, introduziu um novo estilo de gestão que enfatiza a colaboração e a transparência, e tem levado a Apple a apoiar a diversidade, a igualdade de direitos e a investir nas energias renováveis.

Com base em entrevistas autorizadas a vários colaboradores da Apple, esta é a história de Tim Cook e de como a sua liderança humana e forte tem levado a Apple a novos patamares de sucesso.

«Uma narrativa rica sobre os valores e o progresso
da Apple sob a liderança de Tim Cook.»

The Wall Street Journal

v o g a i s

com todas as letras

20|20 editora

ISBN 978-989-668-580-5



9 789896 685805

Biografias