



Arsen Tomsky inDriver

Da Sibéria ao Vale do Silício

A história que originou na criação de
uma empresa tecnológica global

inDriver é uma plataforma de tecnologia de serviços urbanos e mobilidade global, um dos principais apps de transporte e o que apresenta maior crescimento em todo o mundo. A marca une pessoas por meio de tecnologia, com soluções de mobilidade e serviços a preços justos e lhes oferta a liberdade de escolher as melhores condições para suas viagens. O modelo oferecido pela empresa protege os usuários de quaisquer manipulações algorítmicas de preços.

A inDriver (que se tornou inDrive em outubro de 2022) foi lançada em 2013 como uma resposta aos preços injustos dos serviços de táxi na Sibéria, uma das regiões mais frias do mundo. Em Iacútia, os motoristas de táxis aumentavam suas tarifas ao dobro do preço quando as temperaturas caíam bruscamente. Assim, os passageiros daquela região se uniram e exigiram equidade e transparência nos serviços de mobilidade; é assim que surgiu a inDriver, que foi, originalmente, a abreviatura de “Independent Drivers”, ou seja, um grupo de motoristas independentes coordenados pelas redes sociais, a fim de prestar o serviço com tarifas justas. Pouco depois, Arsen Tomsky a construiu como um aplicativo independente que utilizava o mesmo modelo de pessoa a pessoa (peer-to-peer). Atualmente, a inDrive está baseada em Mountain View, Califórnia (EUA), e ajuda milhões de usuários a moverem-se com qualidade em mais de cem cidades em todo o mundo.

Arsen Tomsky

inDriver

DA SIBÉRIA AO VALE DO SILÍCIO

A história que originou na criação de
uma empresa tecnológica global



Este é um livro publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais, sem alterações e que o trabalho original seja corretamente citado.

Tradução para o português com direitos autorais pendentes de Arsen Tomsky.

Todos os direitos reservados. Se você deseja obter permissão para usar material deste livro para fins que não sejam de revisão, por favor, entre em contato com law@inriver.com ou pr@indrive.com.

Agradecemos o seu apoio aos direitos do autor.

Fotografia da 1ª capa: Eugeniy Osipov

Fotografia da 4ª capa: Olga Bilyk

Design da capa: Manuscriptedit

Publicado originalmente na Rússia como Арсен Томский «inDriver: От Якутска до Кремниевой долины. История создания глобальной технологической компании» por Alpina, Moscou, Setembro de 2019.

Sinopse: Este livro relata a história única da inDriver, uma empresa global de serviços de transporte por aplicativo e concorrente da Uber, Didi, Yandex.Taxi, entre outras. A inDriver foi fundada em 2012 como um grupo de mídia social operando nos confins da Sibéria. Em poucos anos, a empresa expandiu suas operações para centenas de cidades em dezenas de países ao redor do mundo e atingiu um valor de mercado na casa das centenas de milhões de dólares. Nesta narrativa envolvente e animada de sua experiência de vida, o fundador e CEO da inDriver, Arsen Tomsky, compartilha técnicas concretas e segredos sobre a construção de uma empresa internacional de sucesso com uma equipe coesa e motivada.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Tomsky, Arsen
inDriver: da Sibéria ao Vale do Silício [livro eletrônico] : a história que originou na criação de uma empresa tecnológica global / Arsen Tomsky ; tradução Ricardo Petrilli. -- São Paulo : inDrive Brasil, 2023.
PDF

Titulo original: InDriver: from Yakutsk to Silicon Valley
ISBN 978-65-980683-1-8

1. Aplicativos - Programas de computador
2. Empreendedores - Autobiografia 3. Tecnologia
4. Transporte de passageiros I. Título.

23-162316

CDD-338.092

Índices para catálogo sistemático:

1. Empreendedores : Autobiografia 338.092

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

As ideias e opiniões emitidas nesta obra são de responsabilidade exclusiva dos seus autores e não expressam necessariamente as ideias e opiniões da Editora Cubo. A mera publicação da obra não constitui endosso por parte da Editora Cubo às ideias e opiniões nela expressas.

Tradução, revisão e diagramação

editora cubo
soluções para o universo acadêmico

www.editoracubo.com.br

+55 16 3509-7800

Este livro é dedicado à minha mãe
Raisa Gavrilievna Ivanova

Sumário

Prefácio	7
Introdução	9
Parte Um. Programador	11
Parte Dois. Freelancer	29
Parte Três. Empreendedor	41
Parte Quatro. Pesquisador	99
Parte Cinco. Desenvolvedor	147
Agradecimentos	207

Prefácio

Um mar de nuvens estendia-se muito abaixo de mim em uma vastidão sem fim, ocultando a savana da Tanzânia. O Pico Mawenzi emergia através das nuvens, atingindo uma altura de 5.150 metros, e eu estava 500 metros acima disso. Estava a caminho do Ponto Gilman, na borda da cratera no topo do Monte Quilimanjaro, a montanha mais alta do continente africano. Acima de tudo, o sol nascia, pintando gradualmente cores quentes e suaves no céu da manhã. Meus dois companheiros de escalada estavam em silêncio ao meu lado, impressionados e encantados com a intensa beleza à nossa frente.

Pensei no cume, que ainda estava a duas horas de distância. Restavam apenas duas horas de uma escalada de seis dias. Eu estava exausto; escalávamos por oito horas durante a noite, e eu estava lutando contra uma intensa náusea e uma dor de cabeça lancinante – os efeitos do mal da montanha. Eu sabia que chegaria ao topo, mas não pude deixar de pensar quão terrível seria se não o fizesse. Comecei a pensar sobre como um momento como esse seria uma *gestalt* poderosa, algo que poderia consumir uma pessoa completamente, dominá-la, ditando suas ações seguintes e manipulando sua mente. Não tão diferente do caminho de um empreendedor, pensei, ou da vida em geral, quando estabelecemos nossos próprios objetivos, e a falha em alcançá-los deixa feridas que podem danificar ou até destruir nosso próprio senso de identidade. Enquanto nos esforçamos para alcançar nossos picos, o medo da falha, de não conseguir chegar até o fim, mina nossa confiança e nossa força, impedindo-nos de aproveitar nossa vida e nosso trabalho, bem como a própria jornada.

Naquele momento, tive um *insight*, fui consumido por ele e ali mantido cativo. O mal da montanha, a fadiga, a beleza natural, tudo se desvaneceu ao fundo. Tudo tinha a ver com o objetivo! Se você faz do seu objetivo “conquistar a montanha” (soa engraçado, não é? A montanha é, afinal, completamente indiferente a quem quer que esteja andando sobre ela), se você decide por um único e específico objetivo,

onde os possíveis resultados são apenas derrota ou vitória, 0 ou 1, onde não importa se você errou o salto por um fio de cabelo ao pular sobre um abismo ou nunca teve uma chance — bem, essa é uma posição fraca, na qual você está vulnerável à manipulação.

Mas se você olhar do outro lado da moeda e fizer do seu objetivo novas experiências, novas impressões, autorrealização e, o mais importante, desenvolvimento, você estará em uma situação completamente diferente. Você não está conquistando um pico, está escalando para crescer mais forte e melhor, para alcançar algo de valor a fim de compartilhá-lo com os outros. Aqui, mesmo que você não tenha chegado ao topo, mas fez tudo o que pôde, se agiu com inteligência, energia e talento, então, mesmo que não seja uma vitória, certamente não será uma derrota. O que você terá alcançado não pode ser tirado de você, e você evitará a armadilha de temer o fracasso, o medo do 0. Essa nova posição de objetivo lhe dará força e confiança, irá libertá-lo do medo, e será mais provável que você chegue ao cume do que se estivesse focando em “conquistá-lo”. Além disso, você apreciará o processo da escalada.

Tirei uma foto da paisagem e então continuamos nossa jornada. Algumas horas depois, estávamos no topo nos abraçando, lágrimas de alegria em nossos olhos. Tínhamos nos tornado mais felizes, mais fortes e melhores nessa viagem – dando mais um passo no caminho do desenvolvimento.

Introdução

Eu nasci em Iakutsk, a cidade mais fria do mundo localizada no sudeste da Sibéria, longe das fronteiras russas, no interior do continente. Milhões de anos atrás, essa terra era coberta pelas águas quentes de um oceano tropical, repleto de trilobitas e plesiossauros. Mais tarde, manadas de mamutes e rinocerontes lanosos percorriam suas vastas planícies. Hoje, só o que resta desses tempos são os fósseis frequentemente encontrados no *permafrost* – a camada colossal de gelo e solo abaixo da superfície que chega, em alguns lugares, a 1.500 metros profundidade.

Foi nessa terra que meu povo se estabeleceu há muitos séculos – os Sakhas, ou, como os russos nos chamam, Iacutos. De acordo com pesquisas, nossos ancestrais vieram de um dos grupos das estepes turcas que se estabeleceram a leste do Lago Baikal no início da Idade Média. Mais tarde, foram forçados a migrar para o norte, principalmente para escapar de tribos mongóis hostis; sua escolha deve ter sido entre seguir para o norte ou perder a vida e a liberdade. Por que, afinal, cavaleiros das estepes do sul se mudariam para um lugar onde o inverno dura oito meses e as temperaturas caem para -60 °C ou menos? Esse é o lugar habitado mais frio do mundo, com condições de sobrevivência difíceis, mas nossos ancestrais conseguiram. Talvez seja essa paisagem severa que tenha dado origem a algumas das qualidades distintas do povo Sakha: engenhosidade, perseverança, habilidade no comércio e excelência nas ciências exatas, além das artes visuais.

Nascido em uma família de cientistas soviéticos, eu provavelmente também teria me tornado um, se o aparentemente indestrutível império soviético não tivesse caído. Com o mundo ao meu redor completamente transformado, no final, escolhi o caminho de empreendedor tecnológico. Este livro conta a história da jornada fascinante que comecei naquela época – e que continua até hoje. Relato episódios da minha vida para compartilhar as ideias e recursos que me permitiram, contra todas as probabilidades, criar uma história cativante e única, quase sem paralelo em toda a história do movimento das *startups* – uma grande empresa

global fundada em uma pequena cidade remota sob as condições mais difíceis imagináveis e sem nenhum apoio.

Com base nos valores de desenvolvimento pessoal, profissional e comunitário e com a intenção de contribuir para os lugares do mundo onde atua, essa empresa hoje está presente e influencia a vida das pessoas em todos os lugares, desde as aldeias da Sibéria até aquelas dos Maasais na África, dos vulcões de península de Kamchatka no Extremo Oriente Russo, até os picos dos Andes na América do Sul, da costa ártica ao Golfo do México.

Estou escrevendo este livro no auge da nossa aventura com a inDriver, e isso tornará tudo ainda mais interessante para descobrir o que acontecerá a seguir. Esta não é uma história de sucesso cuidadosamente embalada, mas um relato honesto da vida real, sem verniz nem censura. Pode perturbar ou até chocar alguns leitores, mas estou confiante de que escolhi a abordagem certa para alcançar o efeito desejado – afinal, meu objetivo principal é motivar as pessoas a buscar o desenvolvimento pessoal e encontrar uma maneira de contribuir para os outros, independentemente das circunstâncias de suas vidas. Pretendo fazer isso revelando fontes de força e recursos para um crescimento muito mais profundo do que pode ser alcançado usando as técnicas e métodos de negócios práticos que normalmente são apresentados em livros, seminários e escolas de negócios.

Então, vamos começar.

PARTE UM

PROGRAMADOR

“Tudo o que toca a sua vida é uma oportunidade, se você descobrir o uso adequado para isso.”

— WILLIAM WATTLES

Iacútia no final dos anos 1980 não era um lugar fácil de viver. O país estava se desmoronando, acompanhado de uma enorme dificuldade e pobreza extrema; as pessoas estavam desorientadas e perdidas. Os ideais do comunismo e do socialismo haviam sido jogados no lixo e nada tinha surgido para substituí-los.

Eu era uma criança comum, talvez um pouco mais *nerd* do que as outras, uma vez que vinha de uma família de cientistas. Minha família cultuava a ciência, portanto nossa casa era cheia de literatura, livros e revistas acadêmicas. Aos 12 anos, eu já tinha lido a maioria dos clássicos da literatura infantil, desde Alexandre Dumas e Júlio Verne até Charles Dickens e François Rabelais.

Não mostrava inclinações ou aspirações empreendedoras, não tinha uma barraquinha de limonada nem vendia adesivos para meus colegas e vizinhos –como muitos empresários famosos fizeram na infância. Na verdade, eu era bastante indiferente ao dinheiro. Uma vez, quando encontrei alguns rublos na calçada (uma quantia significativa na época), levei toda a minha turma para a loja e comprei roscas de semente de papoula e leite para todos. Outra vez, o menino com quem dividia a carteira na escola me mostrou um maço de dinheiro, 40 rublos, que ele havia pegado na mesa de cabeceira de sua mãe. Imediatamente, exigi e recebi metade do dinheiro como preço para o meu silêncio. Mas no início da próxima aula, a professora anunciou uma campanha de arrecadação de fundos para as crianças da Nicarágua, algo frequente naquela época. Sem pensar, doeи os 20 rublos que havia acabado de extorquir, o que levou a uma rápida investigação por parte da professora e à devolução de toda a quantia à mãe do meu colega de classe.

Foi por volta dessa época que meu pai partiu. Lembro-me dele se agachando, segurando-me pelos ombros e dizendo que aquilo era para o melhor, que seria difícil, mas me tornaria mais forte. E então ele se foi, e foi a última vez que o vi por 15 anos. Mas isso não foi um episódio traumático para mim; na verdade, foi uma das melhores coisas que aconteceram na minha infância. Ele me tratava de forma bastante dura, às vezes até cruel, especialmente quando ele e minha mãe não estavam se entendendo. Talvez a coisa mais importante que meu pai, um famoso matemático e professor, tenha me dado tenham sido seus

genes, especialmente em termos de habilidade científica e pensamento lógico e algorítmico.

No meu aniversário, durante o ano em que moramos em Leningrado (atualmente São Petersburgo), meus pais me deram um controlador lógico programável para veículos fora de estrada. Era um incrível veículo de brinquedo autopropelido; você podia inserir comandos simples como “avançar um metro, fazer uma curva de noventa graus para a direita, retroceder meio metro, disparar duas vezes”. Provavelmente foi esse momento de descoberta, a primeira vez que me senti como o arquiteto de uma força inteligente, que despertou meu interesse por programação. Gradualmente, comecei a ler tudo o que podia encontrar sobre computadores (sem nunca ter visto e nem ter acesso a um) e programação. Principalmente em revistas como *Ciência e Vida*, da qual nossa família era assinante há muitos anos. É incrível como pouco pode ser o suficiente para despertar o interesse de uma criança e direcioná-la para um caminho futuro na vida.

Minha mãe era uma das mulheres mais altamente educadas de sua geração. Sua mente brilhante, erudição, senso de humor e bondade eram iguais à sua beleza e charme. Eu amava muito minha mãe e ainda a amo. Vários anos após meu pai partir, ela ficou seriamente doente e entrou e saiu do hospital por alguns anos depois disso. A única pessoa que tínhamos para nos ajudar era minha avó idosa, uma pessoa de grande sabedoria e bondade. A maioria de nossos outros parentes nos deixou por conta própria; eles tinham problemas suficientes para resolver. Foi então, aos 12 anos, que minha infância acabou e a luta pela sobrevivência começou.

Quando eu estava na quinta série, nossa escola no centro da cidade foi fundida com uma escola diferente dos limites da cidade operária. A cultura escolar mudou e se tornou violenta, auxiliada pelo caos que engolfava o país à medida que o Estado enfraquecia. Estudar era menosprezado e os delinquentes estavam no controle; muitos deles acabaram presos ou mortos. Os adolescentes se dividiram em gangues e brigavam uns com os outros. Os professores fizeram pouco para ajudar, e minha vida na escola ficava mais difícil a cada ano que se passava. Meus problemas de fala pioraram: eu gaguejo muito desde a infância. Foi tão ruim que até tive problemas para fazer uma simples compra

em uma loja. Mas tentei me adaptar e me encaixar – eu andava com outros caras invadindo casas quando os donos não estavam, roubando pequenas coisas, ou pegando dinheiro de estranhos que entravam em nossa área, às vezes com uma surra. Uma coisa na qual não entramos, porém, foi o consumo de álcool, muito menos de drogas, provavelmente por causa das enormes dificuldades em todo o país.

Alguns anos sendo quase um órfão naquele ambiente agressivo me transformaram em uma pessoa dura, completamente independente e capaz, preparada para resistir a qualquer coisa que a vida pudesse me apresentar. Tenho me perguntado desde então qual é o melhor no final: uma infância feliz, com todos amando e mimando você, deixando você (parece-me) uma pessoa mais feliz pelo resto da vida, ou uma infância cheia de provações que constroem um caráter forte com uma fundação interna sólida, que prepara você para a luta constante? Curiosamente, uma vida cheia de desafios muitas vezes produz, junto com força e resiliência, um certo complexo de inferioridade que pode servir pelo resto de sua vida como um poderoso impulso para provar ao resto do mundo que você merece reconhecimento.

Cuidado e amor na infância ou provações e endurecimento? Eu tive o último, mas também tenho que observar que cheguei bem perto de destruir minhas chances na vida.

Vou dar um exemplo.

Era uma noite de julho, logo após o solstício de verão, quando as noites brancas no Paralelo 62 começaram a escurecer, e quatro pequenas figuras rastejaram silenciosamente sob luz fraca por um pátio no centro de Iacútia. Os adolescentes chegaram a um dos carros estacionados e começaram a empurrá-lo para longe da calçada. Não havia outro som além das rodas esfregando-se contra o pavimento, e parecia que o mundo inteiro podia ouvir o bater selvagem de nossos corações. Tínhamos apenas 13 anos e decidimos que não poderíamos nos chamar de garotos realmente ruins se nunca tivéssemos roubado sequer um único carro. O carro estava estacionado bem no centro da cidade e pertencia a um de nossos tios. Este modelo era conhecido por seu tamanho pequeno e motor incoerentemente barulhento. O silenciador de escapamento também havia sido removido desse carro em particular, o

que tornava sua operação verdadeiramente recorde em volume. Então, para não acordar ninguém, silenciosamente rolamos o carro 300 metros para longe do pátio antes de darmos a partida.

Dirigimos pela cidade adormecida acelerando vitoriosamente o motor de um litro. Montados na adrenalina da nossa bem-sucedida ação criminosa, nós, como qualquer bando de criminosos, naturalmente decidimos adquirir algumas armas. Um de nós se lembrou que seu amigo tinha uma carabina de ar, daquelas que disparam chumbinhos em coelhos de metal em campos de tiro. A caminho da casa do amigo, passamos por uma viatura da polícia em patrulha. Ao ver um carro cheio de adolescentes, eles deram uma volta rápida e nos sinalizaram para encostar. Nosso motorista respondeu pisando fundo no acelerador, iniciando uma perseguição selvagem por toda a cidade. Nos arredores, derrapamos em uma vala em uma curva difícil e nossa tentativa de fuga foi interrompida por uma enorme cerca de arame farpado 150 metros à frente – o perímetro de alguma instalação vigiada. A polícia nos alcançou e nos deu uma surra brutal ali mesmo, nos algemou e nos levou para a delegacia. Somente o menor membro do nosso grupo escapou desse destino – ele conseguiu se esconder no pneu de um grande caminhão que estava por perto, e eles não o notaram.

Na delegacia, os policiais tiraram nossas fotos e estavam se preparando para abrir processos contra todos nós. Mas o dono do carro apareceu logo após o amanhecer. Felizmente para nós, ele disse que não iria prestar queixa, e conseguiu convencê-los a nos soltar. Tivemos sorte que um de nós era seu sobrinho. Caso contrário, no melhor dos casos, teríamos antecedentes criminais e, no pior dos casos, poderíamos ter acabado em uma instituição para menores infratores. Duvido que estaria escrevendo este livro hoje se as coisas tivessem seguido esse caminho.

Minha gagueira apareceu pela primeira vez quando eu tinha cerca de 4 anos. Eu a herdei de meu pai; não tenho certeza de como isso funciona, mas aparentemente as crianças podem começar a imitar subconscientemente o comportamento da personalidade mais forte em sua vida. Disseram que minha fala também poderia ter sido afetada pelo grande susto que levei quando um cão pastor pulou em cima de

mim do topo de nosso galpão e me mordeu. De qualquer forma, não tenho um defeito genético, fisiológico ou incurável, mas uma gagueira adquirida. Às vezes era quase imperceptível, mas às vezes ficava tão ruim que eu nem queria sair de casa.

As pessoas que conseguem falar sem dificuldade têm dificuldade em entender o quanto humilhante e doloroso pode ser para uma criança ou adolescente ficar na frente de outra pessoa, ou pior, de um grupo de pessoas, se esforçando e pálido, tentando pronunciar algumas simples palavras.

A gagueira agravou meu isolamento social em relação a meus colegas e danificou minha autoestima. É uma coisa terrível para qualquer criança, e se você encontrar essas crianças ou adultos, por favor, trate-os com tato e bondade. Ensine seus próprios filhos a serem gentis com pessoas que possuam qualquer tipo de deficiência física. Não é culpa de ninguém. São apenas as cartas dadas pela natureza, e nada do que se envergonhar. A gagueira é difícil de tratar, e me esforcei muito para melhorar minhas habilidades de comunicação ao longo dos anos – falarei sobre isso mais tarde. Ainda não consegui me livrar completamente dela, mas raramente penso nisso hoje em dia, e a considero apenas mais uma característica interessante da minha personalidade. Verdadeiramente, tanto na vida como no atletismo, se você percorre a distância com pesos nos tornozelos e vence mesmo assim, seu sucesso é muito mais significativo do que se corresse sem peso. A gagueira, de fato, impediu que me envolvesse em conversas e comunicações desnecessárias, manteve-me à distância da política e forçou-me a focar no trabalho. Visto por essa perspectiva, esse defeito foi um presente valioso.

Meu pai se livrou da gagueira quando tinha cerca de 40 anos. Quando perguntei a ele mais tarde como fez isso, ele simplesmente respondeu: “Decidi que não tinha nada do que me envergonhar”. Há uma sabedoria profunda nisso, e acho que poderia ser bastante útil para outras pessoas que têm defeitos de fala se eu pudesse expandir e adicionar minha

própria experiência. Gostaria de reunir isso de uma forma ou de outra; talvez em um livro diferente.

Apartir dos 12 anos, passei meus verões trabalhando em uma vila. No meu primeiro verão, eles nos colocaram para capinar couves nos campos do *sovkhоз* local, a fazenda estatal, ou para caçar os tatus que estavam comendo as colheitas. Mas, na maioria das vezes, eu trabalhava em equipes de construção com estudantes das escolas e universidades próximas construindo cercas de madeira ao longo da borda da floresta, para evitar que as vacas e cavalos se perdessem na taiga, onde poderiam morrer de fome ou encontrar um urso faminto. Nós erguemos cerca de 20 a 30 quilômetros de cerca naquele verão, e foi um trabalho difícil para uma criança da cidade, mas também foi a primeira vez que experimentei o que era um trabalho real e árduo, e como era ganhar dinheiro fazendo isso. Aprendi a usar o machado, a serra e outras ferramentas. Que época maravilhosa: o romance de trabalhar junto com outros rapazes e moças; os incríveis pores do sol; o gosto de um simples prato de massa com molho de carne quando você o come sentado no toco de uma árvore que acabou de derrubar, à sombra da floresta do norte; nadar e jogar vôlei depois de um dia de trabalho duro; ou as idas ao clube de dança na cidade vizinha, e todas as aventuras que vinham com isso. Acredito que essa experiência de trabalho físico é importante, mas não sei como as crianças que crescem na cidade hoje em dia poderiam vivenciá-la.

No início do período letivo do nono ano, fiquei surpreso ao descobrir que dois dos meus amigos estavam ausentes. Eles sempre tiveram as melhores notas da turma, o que lhes rendia mais humilhações e agressões do que ao resto de nós. Liguei para eles e ouvi a notícia incrível de que eles haviam se mudado para a escola de física e matemática administrada pela universidade estadual local. Mas fiquei ainda mais surpreso ao descobrir que eles tinham computadores de verdade em sua escola, e que os alunos de lá podiam trabalhar e brincar neles! Era praticamente o único lugar em Iacútia onde pessoas da minha idade tinham acesso a computadores. A partir daí, com o apoio da minha

mãe, fiz tudo o que pude para transferir-me para aquela escola, onde eles tinham o que eu havia sonhado por tanto tempo: computadores.

O período de admissões já havia se encerrado para o ano, e eu havia terminado o oitavo ano com notas C em muitas matérias, mas fui aceito na nova escola mesmo assim. Minhas boas notas em matemática e geometria tiveram algo a ver com isso, assim como a crença dos professores de que eu devia ter herdado algumas das habilidades do meu pai. Naquela época, ele já era reconhecido como o melhor matemático da Iacútia, o primeiro Sakha a obter um doutorado avançado nessa área.

Eu provei que eles estavam certos quase imediatamente, embora talvez não da maneira que eles esperavam. Poucas semanas depois de me matricular lá, a escola estava realizando uma olimpíada de matemática. Eu nunca tinha ouvido falar dessas competições e achei que era apenas mais um teste chato. Resolvi quatro dos cinco problemas, mas não consegui descobrir o quinto. Vi que meu colega ao lado tinha resolvido, e, como todos nessa escola pareciam *nerds* indefesos comparados aos meus antigos colegas, exigi que ele me deixasse copiar dele, sob ameaça de violência física depois da escola. Observei a melhor nota da turma e a segunda melhor de toda a escola.

No dia seguinte, nossa professora de matemática, que também era a vice-diretora, chamou-me, o prodígio recém-descoberto, para a lousa para explicar como eu tinha resolvido todos os problemas. Quando cheguei ao problema que tinha copiado, fiquei em silêncio. A vice-diretora e toda a turma me olhavam com expectativa. Não havia outra saída senão confessar que tinha copiado a resposta do meu colega. Eu me encolhi, esperando pelo pior. Na minha antiga escola, o professor teria gritado comigo e me dado uma nota baixa, chamado meus pais e assim por diante, mas esse professor simplesmente começou a rir e anunciou que me colocaria na equipe para a olimpíada em nível de república. Um mês depois, ficamos em primeiro lugar tanto nas pontuações individuais quanto nas de equipe e ganhamos o campeonato da Iacútia.

Depois disso, ficou claro que esse era um lugar completamente diferente – e era o meu lugar! Eu me encantei com meus estudos nessa escola fantástica, cercado de estudantes inteligentes e motivados, e fiz

grandes amigos lá. Também descobri outro fato não menos importante para mim na época. Um dia, logo após a olimpíada, eu estava no corredor entre as aulas, encostado na parede, relaxando. A garota mais bonita do nosso ano passou por mim, uma visão de perfeição, e então ela virou a cabeça e me lançou um olhar cheio de intriga e promessas intoxicantes. Ela estava flertando comigo! Na minha antiga escola, toda a atenção do sexo oposto era direcionada aos piores delinquentes. Mas agora, para minha surpresa, descobri que as garotas estavam atraídas por mim (a mesma coisa aconteceu mais tarde na universidade, depois que venci uma competição de programação).

Foi uma descoberta marcante e gratificante para um adolescente de 15 anos, como vocês podem imaginar.

Depois de nos formarmos, quase todos fomos aceitos em universidades – inclusive nas mais prestigiadas e altamente competitivas – sem nenhum problema. Na escola, assim como em qualquer grupo, é importante que os valores corretos sejam ensinados por professores que se importam (o mesmo acontece em empresas, mas com os líderes), que apoiam o desenvolvimento de seus alunos e torcem por seu sucesso, ao invés de procurar quem culpar e maneiras de puni-los por erros inevitáveis.

Computadores! A primeira vez que os vi na minha nova escola, os toquei, ouvi o som mágico dos *drives* de disco girando, digitei nos teclados, senti o cheiro de eletricidade estática e plástico, foi um choque para o meu sistema. (Ainda é um dos melhores momentos da minha vida, juntamente com a primeira vez que vi a Internet ou quando, muitos anos depois, tive filhos.) Eram os mais recentes computadores DVK-3 preto e branco, com sistemas operacionais RT-11, desenvolvidos em 1970 pela DEC (Digital Equipment Corporation), muito antes do MS-DOS. Eles tinham *drives* de disco flexível de 5 polegadas (os discos não duravam muito neles) e rodavam a linguagem de programação BASIC e outras linguagens de programação de alto nível. Isso foi um grande avanço em comparação com a geração anterior de computadores, que usavam as inconvenientes linguagens de programação por cartão perfurado e binárias. Também podíamos jogar nos computadores. Para nós, crianças da União Soviética (URSS), que nunca tínhamos visto

computadores, *smartphones* ou *tablets*, o jogo mais legal era um simples jogo em preto e branco para relógios digitais, onde um lobo pegava ovos que caíam. Esses jogos nos impressionavam muito mais do que o jogo Full HD mais avançado em realidade virtual/aumentada que se possa imaginar. Passávamos horas jogando *Stalker*, *Tetris* e outros jogos baseados em texto. O administrador da sala de computadores, que era responsável por conceder ou negar acesso, era um deus para nós.

Eu logo aprendi Basic, comecei a escrever programas e entendi imediatamente que isso era para mim a única coisa que eu queria fazer, mais do que qualquer outra. Programação não é uma tarefa mais simples em geral, mas para mim foi fácil, provavelmente por causa da forma naturalmente algorítmica como minha mente funcionava. É realmente uma coisa incrível – você transforma sua ideia em código e o computador, obedientemente, a executa, seja um jogo simples baseado em texto, seja um cálculo matemático complicado que não pode ser resolvido de outra forma. A programação, assim como o design, a engenharia e muitas outras profissões de Tecnologia da Informação (TI), é um trabalho incrivelmente criativo e produz resultados claramente visíveis que podem ser utilizados por milhares ou milhões de pessoas em todo o mundo. Às vezes parece quase um milagre. Acredito que toda a área de TI e a Internet são uma das maiores maravilhas da história da humanidade.

Após me formar, ingressei no Instituto de Aviação de Riga, no Departamento de Programação. O instituto era situado em Riga, capital da Letônia, às margens do Mar Báltico. Nos últimos anos da URSS (da qual a Letônia fazia parte na época), o instituto era a escola dos sonhos para os programadores e famoso pela qualidade de seu ensino. As admissões eram intensamente competitivas, mas fui aceito após meu primeiro exame de matemática – meus estudos em uma escola secundária especializada valeram a pena.

Após viver na ensolarada e empoeirada Iacútia, caminhar pelas ruas arrumadas e antigas de Riga sob um céu nublado parecia uma viagem ao exterior. Na primeira vez que fui fazer compras lá, vi prateleiras bem iluminadas cheias de variedades de queijo e creme azedo, entre outros

produtos de mercearia. Os moradores de Iacútia já haviam esquecido completamente como era o queijo naquela época. Pela primeira vez na vida, aos 17 anos, vi iogurte. A única coisa que você podia comprar sem problemas em Iacútia naquela época eram sardinhas com molho de tomate em lata. Para tudo o mais, era preciso enfrentar filas. A fila para *sour cream* e salsicha começava a se formar às 5 da manhã, apesar das temperaturas de -40 a -50 °C. Brigas começavam. As pessoas chegavam a lutar como se fosse MMA para defenderem seus lugares na fila. Diga o que quiser, mas o socialismo e/ou comunismo, por mais atraentes que sejam em teoria, não se adequam à realidade da natureza egocêntrica das pessoas. Eles se mostraram menos eficazes do que outros sistemas não baseados em ideais, mas sim na competição e em uma sociedade de consumo. O teste A/B de 70 anos da URSS, se é que podemos chamá-lo assim, demonstrou isso claramente.

Além dos cidadãos soviéticos, muitos estudantes estrangeiros estavam matriculados no Instituto de Aviação de Riga. Os estudantes de países quentes da África ou Ásia eram uma visão interessante enquanto atravessavam uma tempestade de neve pelas ruas geladas de Riga, usando pesados casacos de lã, envoltos até os olhos em cachecóis e com chapéus de pele com abas amarrados firmemente. Quando parti, troquei meu casaco de lã por uma guitarra de um estudante paquistanês. Ainda tenho minha jaqueta de voo e boné, e os uso para avaliar minha forma física; acho que ainda consigo vesti-los.

No inverno de 1991, a Letônia, junto com os demais países bálticos, estava agitada, preparando-se para se retirar da URSS, pacificamente ou não. Havia barricadas na cidade antiga, ao lado da Catedral de Riga, e pessoas se reuniam ao redor de fogueiras nas ruas de paralelepípedo, projetando sombras longas nas paredes dos prédios, enquanto helicópteros militares com metralhadoras sobrevoavam a cidade. Enquanto isso, a atitude local em relação a nós, estudantes do “país ocupante”, piorava cada vez mais. Curiosamente, não há mais vestígios desse nacionalismo na Letônia ou Estônia. As pessoas são amigáveis ou, no mínimo, neutras – não somos mais ocupantes, mas turistas.

Um ano depois, quando eu estava no segundo ano, a Letônia anunciou sua independência e parou de pagar nossas bolsas. Lembro-me de passar

o dia comendo apenas cubos de caldo seco e armando uma armadilha do lado de fora da janela do nosso alojamento estudantil para pegar um pombo que pudéssemos fritar. Nossas tentativas foram frustradas: os pombos na antiga URSS nos anos 1990 sabiam muito bem o quanto saborosos eles eram e tomavam as precauções necessárias para evitar serem capturados.

Eu tinha que sobreviver de alguma forma, então tentei pela primeira vez me aventurar no comércio: comprei uma caixa de cigarros e saí para vender na rua principal de Riga naquela noite. Mas logo fui abordado por um grupo de comerciantes ilegais que me disseram que aquela era a área deles e que eu deveria sair. Quando me recusei categoricamente a fazer isso, a polícia apareceu e me levou para a delegacia mais próxima. Eles confiscaram todos os meus cigarros e disseram que, da próxima vez, escreveriam para o Instituto, o que significaria minha expulsão imediata. E assim terminaram meus primeiros esforços empreendedores.

Na Rússia, a equipe de Yeltsin começou sua política de liberalização de preços, e a inflação rapidamente alcançou os três dígitos. Minha família – minha mãe doente e minha avó idosa – ficaram sem nada para viver. Minha situação não era muito melhor e decidi voltar para casa, para Iakutsk.

Qualquer pessoa reclamando agora sobre o baixo padrão de vida nas redes sociais enquanto bebe *smoothies* em cafés modernos e espaços de *coworking* não viveu na Rússia no início dos anos 1990. Lembro-me claramente de sentar no corredor logo após o meu retorno, com a cabeça entre as mãos, desesperado, pensando em como conseguiria dinheiro para comprar mantimentos, como poderia alimentar minha família, e não encontrando nenhuma solução. Lembro-me de como ficamos felizes quando minha avó recebeu a ajuda humanitária americana: presunto rosa em lata, biscoitos e alguns outros alimentos secos.

Quando finalmente consegui trabalho como programador em um banco, brincávamos na sala dos fumantes que o presidente era tão rico que comprava uma barra de *Snickers* todos os dias. É difícil imaginar

que uma barra de chocolate seja um luxo até mesmo para a pessoa mais pobre hoje em dia, não é?

De qualquer forma, após meu retorno, consegui transferir-me para o departamento de matemática da Universidade de Iacútia como estudante, arrumei um emprego em tempo integral em um banco como programador e outro emprego de meio período, também como programador, no centro de computação da universidade. Tive que fazer malabarismos, mas após um mês, consegui resolver nossas principais dificuldades financeiras e aos poucos as coisas voltaram ao normal.

Minha vida acadêmica nesse departamento não foi tão envolvente quanto em Riga; o foco aqui era em matemática avançada, como análise funcional e equações diferenciais, e muito pouca programação. Além disso, eu já era mais qualificado do que meus instrutores de programação, o que, em combinação com a arrogância da juventude, levou a um relacionamento um tanto tenso. Mas a matemática tem se mostrado útil para mim no trabalho e na vida, e não me arrependo do tempo que passei estudando. É uma disciplina linda, a matemática; a verdadeira rainha das ciências, como é às vezes chamada. Além disso, acredito que meu tempo no departamento de matemática me ajudou a me concentrar nos números mais tarde, quando estava desenvolvendo meu negócio, e me deu habilidades para processar dados facilmente e identificar tendências e correlações-chave.

Gostaria de contar algumas histórias dos meus tempos de universidade. Quando estava no terceiro ou quarto ano, preparava meu trabalho de conclusão de curso (TCC). O objetivo da tarefa era calcular a dieta mais barata possível para um soldado médio, considerando o conhecimento das necessidades diárias de aproximadamente 20 nutrientes, suas porcentagens em centenas de produtos alimentícios e o custo desses produtos. Usando a teoria dos grafos, desenvolvi algoritmos e escrevi um programa. Os resultados mostraram que era possível alimentar o soldado com pão preto, feijão e cenoura. Recebi a nota máxima. Vários anos depois, encontrei um professor que me disse que eles mostravam meu programa para os alunos atuais como exemplo modelo. A coisa engraçada é que encontrei um erro no código algumas semanas depois

de entregar meu TCC; o soldado realmente precisava de uma dieta muito mais variada e humana. Bem, pelo menos o código-fonte com o erro nunca chegou ao exército.

Escrevi meu TCC sobre teoria dos grafos e redes de fluxo. Naquela época, meados dos anos 1990, os problemas de falta de pagamento começaram. Não havia dinheiro suficiente no país, e as empresas não podiam pagar umas às outras pelos bens e serviços prestados, o que levou a uma falta de pagamento em cadeia e, no final, a economia parecia estar paralisada, e isso foi péssimo. As pessoas ficavam sem salário por seis meses seguidos, ou recebiam algum tipo de cupom em vez de dinheiro; as famílias literalmente passavam fome, especialmente na parte central do país.

Decidi modelar os pagamentos em atraso em termos de matemática avançada, onde representei as cadeias de dívidas como um grafo direcionado. Minha ideia era identificar laços fechados nesses grafos, cancelar pagamentos sobrepostos e remover completamente a cadeia com o menor valor, reduzindo assim o valor da dívida pendente nos outros elos pelo valor do elo removido.

Formulei meu teorema, provei-o e, com base nele, escrevi um algoritmo e um programa de computador usando a linguagem de programação FoxPro. Recebi a nota máxima na defesa do meu TCC, mas, ainda melhor do que isso, um centro de dívidas em Iacutia comprou o meu programa (esses centros de dívidas foram criados para reduzir os problemas associados à falta de pagamento) e o utilizou por vários anos para resolver dívidas. O diretor desse centro, com a minha permissão, até defendeu sua dissertação com base no meu trabalho.

A mágica da TI, mais uma vez, melhorando a vida!

Enquanto trabalhava no banco, criei um sistema utilizando a linguagem de script do Quattro Pro, um programa de planilha popular naquela época que analisava a distribuição das finanças do banco, criava gráficos com boa aparência e oferecia recomendações de otimização. Os conselhos eram bastante simples; por exemplo, os depósitos deveriam

ser feitos por 91 dias em vez de 90. Isso reduziria os requisitos de reserva do Banco Central, liberando uma quantia significativa de fundos para o banco utilizar. Mas isso era nos anos 1990, quando o caos do capitalismo recém-formado reinava em todos os lugares, incluindo nas finanças bancárias, e os banqueiros estavam precisando até mesmo do sistema mais simples de organização. Quando percebi a demanda potencial pelo meu sistema, deixei o banco após cerca de um ano e meio – tudo estava configurado e funcionando bem. Então comecei a oferecer meus serviços como consultor particular para outros bancos em Iacútia. Felizmente para mim, havia quase 30 bancos em uma cidade pequena com uma população de 300 mil habitantes.

Era assim que acontecia. A secretaria entediada que cuidava da mesa em frente ao escritório do presidente vê um jovem se aproximar: ele tem o aspecto de um intelectual – usa óculos, casaco verde brilhante, a última moda no mundo dos negócios. Ele casualmente carrega um telefone celular do tamanho de um tijolo, praticamente inédito na época, e o último modelo de *laptop* Toshiba. Gaguejando um pouco, ele diz: “Estou aqui para falar com o presidente sobre a otimização das finanças do banco usando algoritmos matemáticos e computacionais de ponta”. A secretaria, acostumada aos modos não educados e grosseiros dos comerciantes locais, sonhando com um empréstimo para pagar a próxima remessa de *jeans* importados da Turquia ou China, geralmente ficaria animada e transmitiria minha mensagem imediatamente. O presidente do banco, intrigado, permitiria a entrada desse jovem audacioso e ouviria uma sequência de palavras compostas por termos financeiros familiares e termos de computação desconhecidos. Eu ligaria meu *laptop* (que alguns deles nunca tinham visto), mostraria uma série de números, gráficos multicoloridos e relatórios. A conversa terminaria com promessas de liberar recursos adicionais para empréstimos a clientes, finanças mais saudáveis como um todo e pagamento somente após um resultado positivo. Metade deles expulsava o jovem de lá, enquanto a outra metade decidia que, já que tinham um gênio da computação diante deles, poderiam muito bem experimentá-lo.

Rapidamente acumulei uma carteira de pedidos e obtive bons resultados para alguns deles. Eles me pagavam generosamente em dinheiro. Foi o fim das minhas dificuldades financeiras e posso

muito bem ter sido o estudante mais rico de Iacútia. Formei-me no departamento de matemática alguns anos depois – o único da minha turma a pagar por sua própria educação, aliás. Os outros estudantes apresentaram acordos de emprego com outras instituições, o que os isentava do pagamento.

Eu não apenas programava para empresas, trabalhava em tudo que me interessava. Eu podia trabalhar com código literalmente o dia todo, comendo o que estava disponível (macarrão instantâneo, a refeição ideal para programadores, ainda não havia sido inventado). Programar era algo que eu simplesmente amava fazer. Dezenas ou centenas de milhares de linhas de código – não importava. Uma vez escrevi um programa que previa os resultados de jogos de futebol e até mesmo de torneios inteiros – com uma precisão decente, aliás. Outro programa usava bancos de dados sobre os residentes de Iacútia para produzir diversos relatórios e gráficos sobre tópicos como “sobrenomes mais populares na cidade”, que eram sem sentido, mas divertidos. Projetos mais úteis incluíam a utilidade GAMETEST, que, assim como o conhecido software antivírus AIDSTEST (o primeiro programa antivírus da União Soviética), escaneava computadores em busca e remoção de jogos de computador. A ideia era que instituições educacionais e organizações comerciais tivessem um interesse natural nesse programa. Infelizmente, meu único comprador foi um amigo da universidade que queria mostrar seu apoio. Ironicamente, muitos anos depois, criei e administrei a Federação de e-Sportes da Iacútia, que popularizou os jogos de computador.

À medida que me aproximava do final da minha carreira universitária, refletia sobre o que queria fazer em seguida. Por um lado, para um programador habilidoso como eu, o mundo estava a meus pés. Meu pai, que agora morava na França, reapareceu e queria que eu me mudasse para Paris. Ele prometeu me ajudar a encontrar trabalho como programador com um salário absolutamente astronômico em comparação com minhas opções em Iacútia. Eu poderia ter me mudado para um país diferente ou para uma cidade maior. Quando você é um especialista em TI, tem oportunidades infinitas: sempre há escassez de profissionais qualificados e muitos países competem por eles. Mas, por outro lado, eu sabia muito bem que lá seria apenas mais uma

engrenagem em uma grande máquina, um imigrante, um estranho. Sem mencionar que, com minhas habilidades de comunicação um tanto prejudicadas, minha gagueira, eu teria dificuldades, pelo menos inicialmente.

Eu também comecei a buscar um entendimento mais profundo de quem eu era e qual seria o meu propósito e missão na vida. Isso me ajudou a tomar uma decisão. Lembro-me de sentar no meu quarto escuro ao cair da noite, observando as luzes vermelhas de um avião piscando pela janela enquanto ele fazia uma lenta curva no céu crepuscular, e uma onda de energia nervosa me invadiu, inundando cada célula do meu corpo e acelerando meu pulso. No final, foi isso que decidi: eu seria aquele que desenvolveria minha terra natal, a Iacúzia, e o faria através do desenvolvimento da TI. Se todas as pessoas qualificadas fossem embora, quem ficaria para fazer isso acontecer? Foi uma percepção simples: “Se não nós, quem?” E foi uma das decisões mais importantes da minha vida.

Como Sakhas, temos nossas próprias ideias sobre o místico. Embora a religião predominante em nosso país seja a Ortodoxia Russa, ainda mantemos fortes crenças pré-cristãs do paganismo, xamanismo e tengriismo. Acreditamos, por exemplo, em Bayanay, o espírito da caça e da pesca. Você precisa alimentá-lo, compartilhando sua comida e bebida, para que ele garanta seu sucesso. Acreditamos que cada lugar, seja uma floresta, um lago ou um rio, é habitado por espíritos locais e eles também devem ser alimentados sempre que você para para descansar lá, passa a noite ou colhe frutas silvestres. Honramos o fogo da mesma forma. Acreditamos em nossos médiuns, que às vezes ainda chamamos de xamãs, dividindo-os em “claros”, que trabalham com o céu, e “escuros”, que trabalham com o submundo. De acordo com as lendas, os xamãs da Iacúzia eram muito poderosos e realizavam verdadeiros milagres.

Como uma pessoa racional e educada com formação em ciência e tecnologia, normalmente não dou muita importância a esse tipo de coisa, mas também já experimentei fenômenos inexplicáveis que

lembrei pelo resto da vida. Se você é Sakha, talvez experiências metafísicas sejam inevitáveis. Vou contar uma delas.

Era um dia quente e ensolarado, eu tinha cerca de 6 anos. Estava em um lugar em Iacútia que chamamos de Campo Verde – um amplo campo gramado perto do rio Lena, pontilhado de árvores baixas e arbustos, que inunda a cada primavera. Situa-se bem em frente ao centro de Iacútia, onde minha família morava. Não me lembro como, ainda tão jovem, acabei naquele lugar deserto sem ninguém por perto, mas lembro-me do que aconteceu em seguida. Eu estava embaixo de uma árvore – acho que era um salgueiro – e de repente ouvi um coro de vozes, homens e mulheres, cantando de uma maneira incomum. (Muitos anos depois, aprendi o nome dessa técnica vocal – é chamada canto difônico e uma antiga arte vocal encontrada em muitas culturas ao redor do mundo.) Olhando para cima, vi algo pequeno caindo da árvore em minha direção. Assim que tocou minha cabeça e meus ombros, explodiu em uma fina poeira, dispersando-se no ar ao meu redor. O canto intensificou-se naquele momento. Fiquei aterrorizado com esse estranho acontecimento e corri para casa. Não me lembro se contei a meus pais sobre isso, mas, mesmo que tivesse contado, eles provavelmente não teriam conseguido entender meu relato confuso.

Já tive algumas experiências assim, e após encontrar diretamente essas coisas, estou convencido de que nosso mundo é mais do que apenas uma coleção de micropartículas físicas. Acredito que existem coisas que a ciência não pode explicar e que há laços invisíveis que conectam todos nós.

PARTE DOIS

FREELANCER

“Não nade a favor da corrente, nem contra ela; nade para onde você precisa chegar.”

– PROVÉRBIO ORIENTAL

Quando me formei na universidade, eu já tinha trabalhado com todos os bancos privados de Iacútia, e o mercado para os meus serviços estava esgotado. Trabalhei por um ano como programador em uma pequena empresa que recebia todo tipo de encomenda relacionada à configuração de redes locais e software para clientes corporativos. Um desses projetos era um sistema automatizado de contabilidade para instituições governamentais.

Através desse trabalho, aprendi como funcionavam os sistemas financeiros estatais e decidi empreender nessa área. Um ano após me formar na universidade, aos 22 anos, criei minha primeira empresa oficial, que chamei de Stealth Consultoria. O nome, que significa invisibilidade ou evasão, talvez não tenha sido a melhor escolha para uma empresa de desenvolvimento de software, mas na época achei que tinha um bom som e combinava comigo, já que eu era o único funcionário da nova empresa: diretor, vendedor e programador em uma só pessoa. Foi somente um ano depois que a Stealth contratou seu segundo funcionário.

Utilizando o mecanismo de banco de dados e a linguagem de programação Clarion, criei um sistema que chamei de SAFEO: Sistema Automatizado de Fiscalização da Execução Orçamentária. Quando o Ministério das Finanças de Iacútia enviava dinheiro para suas agências regionais para fins específicos, cada agência inseria informações sobre como os fundos foram realmente utilizados no SAFEO e enviava um relatório via modem ao ministério para que pudesse monitorar o uso dos recursos públicos. Dessa forma, meu sistema mostrava, por exemplo, se em uma alocação orçamentária para reformas de escolas o dinheiro não foi usado para comprar um carro para o chefe de algum conselho administrativo de uma vila. O mau uso de recursos governamentais era, e continua sendo, um problema sério na Rússia.

A liderança do Ministério das Finanças aprovou minha ideia, a administração da cidade seguiu o exemplo, e minha empresa assinou acordos com eles para desenvolver e implementar o sistema. Já familiarizado com a área, criei um sistema complexo e totalmente funcional de fiscalização em questão de meses. Nos testes, obtínhamos informações sobre os gastos orçamentários um dia após a alocação dos fundos – desde o ponto mais ao norte de Iakutsk, a cidade de Tiksi, que

fica a 1.060 quilômetros de Iakutsk, na costa do Oceano Ártico. Vale ressaltar que isso foi antes da existência da Internet. As informações eram transmitidas usando modems Zyxel por linhas telefônicas a uma velocidade de 2.400 bits por segundo, o que era suficiente para a comunicação de texto sobre operações financeiras.

Foi nesse momento que a natureza paradoxal da vida na Rússia se manifestou, como frequentemente acontece. O sistema foi tão eficaz e aumentou tanto a transparência dos gastos governamentais, que imediatamente se tornou alvo de sabotagem, tanto das regiões que seriam monitoradas quanto do próprio Ministério das Finanças, responsável pela supervisão. Ninguém queria esses problemas e dores de cabeça adicionais. Foi uma excelente lição de vida; na Rússia e em outros lugares, as coisas frequentemente não são organizadas como deveriam ser, ou como as pessoas dizem que são.

Para manter o sistema (e a empresa) funcionando e evitar que todo o meu esforço fosse em vão, rapidamente adotei o que é chamado de “pivot” no mundo das *startups*. Reprogramei o SAFE0 de um sistema de monitoramento para um programa que ajudaria instituições financeiras estatais a registrar os impostos recebidos, bem como seus gastos.

Nesse novo formato, o sistema recebeu apoio de investidores financeiros, e passei alguns anos viajando por toda Iacútia para implementá-lo. A república é a maior unidade administrativa da Rússia e do mundo. Com 3,1 milhões de quilômetros quadrados, é quase do tamanho da Índia. No entanto, a Índia tem uma população de mais de 1 bilhão de habitantes, enquanto Iacútia, com seu clima rigoroso e localização remota, abriga menos de 1 milhão de pessoas. Algumas estimativas indicam que o território possui mais lagos do que habitantes.

A ampla implementação do SAFE0 me deu a oportunidade de ver o quanto vasta era a Iacútia, quanto variadas e belas eram suas paisagens naturais, e como os residentes do norte eram hospitalários, gentis e compassivos, sempre dispostos a ajudar uns aos outros.

Estive em enormes pedreiras de onde se extraem diamantes. Em minas de carvão, vi o trabalho de caminhões tão gigantescos que uma única roda tinha o tamanho de um sedã de luxo. Presenciei grandes áreas da taiga em chamas e equipes especializadas de combate a incêndios trabalhando para controlar as queimadas. Instalei o SAFEON em vilas do oeste da Iacútia dominadas por gangues criminosas onde eu era estritamente proibido de sair sozinho – sempre era levado em um carro oficial. Vi a tundra infinita ao norte do Círculo Ártico, as auroras boreais, a enorme Usina Hidrelétrica de Viliui e o reservatório que ela criou, o “Mar de Viliui”.

Houve vários momentos divertidos nessas viagens, um deles aconteceu em uma pequena vila chamada Syuldyukar. Era um lugar remoto, na província de diamantes de Iacútia, habitado principalmente por pastores de renas. No inverno, as temperaturas frequentemente atingiam -60 °C. Quando cheguei lá, pedi aos especialistas locais que trouxessem um computador para que eu pudesse instalar o programa. Após uma longa busca, eles voltaram com um teclado. Expliquei que aquilo não era exatamente o computador e eles saíram novamente, retornando depois com o monitor. Finalmente, eles trouxeram uma antiga unidade do sistema Zema, mas isso não foi um problema, pois o SAFEON havia sido projetado considerando as condições em diferentes partes da Iacútia e podia ser executado em qualquer computador, começando pelo 286, com o sistema operacional MS-DOS. Após instalar o programa e colocá-lo em funcionamento, decidimos fazer um teste e conectá-lo à cidade usando o modem que eu havia trazido comigo. Quando pedi acesso a uma linha telefônica, eles me trouxeram um rádio transceptor portátil do tamanho de um banquinho e me disseram que captavam sinal apenas algumas vezes por dia, quando o satélite estava visível no horizonte. Era um transceptor *simplex* rudimentar e, obviamente, não poderia ser usado para transmitir nossos dados. Acredito que essa história sirva como uma boa ilustração das condições de vida em muitos lugares da Iacútia e de como as novas tecnologias gradualmente encontram seu caminho, mesmo nos locais mais remotos.

Meu primeiro encontro com a Internet havia ocorrido alguns anos antes, em 1994. Assim como meu primeiro contato com computadores,

isso me deixou impressionado. É verdade que a velocidade da conexão permitia apenas a comunicação por texto, sem imagens, áudio ou vídeo, mas eu simplesmente não conseguia acreditar que estava trocando mensagens em tempo real com alguém do outro lado do mundo. Era completamente incrível! As oportunidades e possibilidades que isso criava eram surpreendentes. Estava claro que a Internet gradualmente se tornaria um lugar para obter as últimas notícias, comunicar-se, comprar e vender produtos, educar-se e muito mais.

Demorou mais um ano para termos acesso permanente à Internet no trabalho e mais um ano depois disso para eu comprar um modem discado para minha casa. Estávamos entre os primeiros na Iacútia a conhecer a Internet e começar a usá-la. Os outros 99,9% dos habitantes da república não faziam ideia do que essa palavra significava ou do que a Internet fazia.

A Internet logo se tornou meu passatempo favorito, e eu passava muito tempo *on-line* todos os dias. Era a emocionante a Internet da primeira geração, quando *sites* como AltaVista e Yahoo eram populares, juntamente com os agora esquecidos bate-papo IRC e protocolo FTP, que podíamos usar para salvar e transferir arquivos. É difícil imaginar agora, mas o Google, o YouTube e as primeiras redes sociais ainda estavam anos distantes naquela época, e os aplicativos móveis demorariam décadas para surgir.

Mas ainda não usava a Internet como minha principal atividade profissional.

Em determinado momento, tentei iniciar um negócio *off-line* e acabei detestando. Após assinar um contrato lucrativo com o Ministério das Finanças local, decidi usar parte desse dinheiro para criar uma minirrede em Iakutsk, com três quiosques que venderiam uma variedade de produtos de baixo custo, como lanches e cerveja. O comércio de pequenas lojas estava florescendo na época; havia quiosques e barracas de diferentes tamanhos por toda a cidade. Eu pensei que seria uma maneira de diversificar meus interesses comerciais e criar uma fonte

constante de renda. Mas o que obtive foi uma fonte constante de problemas.

Encontrei alguns quiosques de ferro usados em um lixão nos arredores da cidade e os consertei e pintei. Para agilizar as coisas e otimizar os impostos, todos os alvarás foram emitidos em nome de uma sociedade para pessoas com deficiência – cheguei a um acordo com o diretor para doar uma porcentagem dos meus lucros para o grupo. Depois de obter uma pilha de autorizações (de mais de 20 agências diferentes!), finalmente tínhamos toda a documentação necessária e encontramos alguns locais bons e movimentados para instalar nossos quiosques: dois em mercados e um em um bairro residencial. Comprei os produtos no atacado e os revendi com uma margem de 25% a 50%, contratei vendedores e comecei minha carreira no varejo. As vendas estavam mais ou menos bem, em razão da nossa escolha de locais. Os quiosques se pagavam e até geravam um pequeno lucro. Qual era a questão, então? A questão era que quase todos os dias havia algum tipo de problema que eu precisava resolver com urgência.

Os funcionários, sem avisar, não compareciam ao trabalho em seus turnos, o caminhão que usávamos para transportar os produtos quebrava, ou pessoas supostamente criminosas vestidas em agasalhos apareciam e exigiam uma taxa de proteção (isso era comum nos anos 1990, uma época mais desordenada na Rússia). Assim começou o que eu chamava de “a grande batalha por um sapato velho usado” – a quantidade de trabalho que meu microempreendimento exigia começou a me distrair do meu principal negócio de TI. Esse é, aliás, um dos principais problemas enfrentados pelos empreendedores: eles gastam seu recurso mais abundante e valioso – o tempo – perseguindo micro-objetivos em um nicho ou mercado regional limitado.

Depois seis meses dolorosos – quando houve mais de um apagão no inverno e todos os nossos produtos congelaram –, eu estava seriamente considerando desistir. Felizmente, no momento certo, eu diria, a presidente da sociedade de caridade veio até mim com um ultimato: ela achava que o negócio estava indo bem e decidiu que era hora de eu ir embora. Oficialmente, os quiosques eram propriedade da sociedade, e eu apenas um locatário. Então ela me disse para sair; eles mesmos assumiriam o negócio. Sentindo um grande alívio, vendi todo o meu

estoque, peguei meu equipamento e entreguei os quiosques vazios. No entanto, eles não conseguiram dar continuidade, e os quiosques foram abandonados novamente e deixados para enferrujar no lixão alguns meses depois.

Tirei duas conclusões básicas dessa experiência: em primeiro lugar, a TI é o melhor negócio do mundo, e se você é um profissional de TI, deve apreciar isso e não tentar se aventurar em empreendimentos *off-line*; em segundo lugar, parceiros de negócios, especialmente aqueles que você não conhece bem, nem sempre são a opção mais confiável.

Há muita corrupção na Rússia. Há lugares mais corruptos, sim, mas é um problema sério aqui, afetando também os empreendedores. Felizmente, eu tinha uma estratégia (que discutirei um pouco mais adiante) que me permitiu estabelecer um negócio sem me envolver em esquemas obscuros e subornos. Mas eu, assim como milhões de outros russos, não consegui evitar a corrupção cotidiana dos anos 1990 e 2000. Um desses episódios me ensinou uma lição valiosa.

Comprei meu primeiro carro em 1996. Era um Nissan Sunny fabulosamente bonito (pelo menos para mim): verde-mar metálico levemente escurecido, com o volante no lado direito, no estilo japonês. Tinha um motor turbo que podia ir de 0 a 100 quilômetros em 9 segundos. Tinha apenas três anos de idade, o que era praticamente novo naquela época. Paguei 9 mil dólares, uma quantia significativa para mim, e para muitos naquela época, e, como um jovem de 22 anos com um carro bonito na garagem, mal podia esperar para sair dirigindo. O único problema é que eu ainda não tinha minha carteira de motorista. Eu tinha me inscrito para aulas de direção ao mesmo tempo em que comprei o carro e ainda faltavam alguns meses para obter minha carteira. Mas eu já dirigia muito bem, na verdade.

Com o tempo, a notícia se espalhou entre os policiais de que havia um *geek* jovem e rico perambulando pela cidade em um carro chamativo sem carteira de motorista, e que ele estava disposto a subornar para não ter seu carro apreendido. Eu estava sendo parado por todos os policiais de trânsito na beira da estrada; eles ficavam lá com seus cassetetes

listrados e me sinalizavam para encostar. Eu estava tão cansado disso que, em uma ocasião, simplesmente continuei dirigindo. Fingi que estava olhando na direção oposta. Quando passei por ele, olhei no retrovisor e vi que ele correu para seu carro de patrulha, ligou as luzes e a sirene, e veio atrás de mim. Tomei uma decisão em frações de segundo, virei na primeira rua transversal que encontrei e pisei no acelerador. Atravessei dois ou três semáforos, inclusive sinais vermelhos (depois de verificar se não havia pedestres). No final da rua, onde havia um barranco, fiz uma curva fechada, com os pneus cantando. Em minha visão periférica, vi um Mercedes preto – algo incomum em Iakutsk – passar rapidamente. Se eu tivesse feito a curva apenas alguns segundos depois, ele teria me atingido em cheio, em alta velocidade. Isso tudo foi muito, muito perigoso e imprudente, e nem minha juventude nem a adrenalina correndo em minhas veias eram justificativas suficientes para o risco que corri, além de outras pessoas.

Eu tinha um passageiro comigo, um colega segurando um videocassete VHS no peito; tínhamos tomado emprestado para assistir filmes de Hollywood na minha casa. Ele tinha se encolhido no chão em terror, e sons incompreensíveis saíam de sua boca. Fiz mais uma curva e cheguei em casa. Estacionei na garagem de metal que aluguei perto do meu apartamento. O policial não me viu fazer a segunda curva e continuou seguindo em frente pela marginal. Já estávamos caminhando da garagem para o meu apartamento, com o videocassete em mãos, quando eles entraram lentamente no estacionamento, procurando o Nissan. Quase tive um ataque cardíaco, mas havia passado pela primeira parte da minha pequena aventura, por pura sorte.

No dia seguinte, sozinho dessa vez, parti de carro como de costume. Não iria longe, mas dirigi com extrema cautela, parando na maioria dos semáforos e olhando para a frente para garantir que não houvesse policiais por perto. Mas, quando estava quase chegando em casa, olhei no espelho lateral e fiquei horrorizado ao ver o carro de patrulha do dia anterior seguindo logo atrás de mim enquanto fazia a curva para entrar no meu estacionamento. Parei o carro, e o carro de polícia estacionou bem atrás, bloqueando minha saída. O policial desceu e veio até mim, e abaixei o vidro.

– “Olá”, ele disse. Ele pulou a parte habitual da conversa em que os policiais dizem seu nome e posto. “Venha aqui, corredor veloz.”

– “Olá”, respondi, e não consegui pensar em nada melhor para dizer do que: “Quero ver meu advogado”.

– Mas o policial não apreciou meu senso de humor. “Ah, seu advogado, é? Vou providenciar isso agora mesmo.”

Então, sem mais delongas, os policiais me tiraram do carro, colocaram-me de bruços no capô e algemaram minhas mãos nas costas. O Nissan foi levado para o pátio, e eu fui levado para uma delegacia bem afastada, perto de uma zona de construção. Eles fizeram um relatório de detenção na delegacia por desobediência a um policial e me colocaram em uma cela por 24 horas como punição. Ali, eu me encontrei em uma sala grande, mal iluminada e precária, com grades nas janelas e portas, junto com 20 membros menos recomendáveis de nossa sociedade. Cheirava a urina e mofo. Depois de um breve período de adaptação, eu estava me resignando a passar a noite ali, quando o policial de plantão entrou e ordenou que formássemos uma fila. Disseram para tirarmos e entregar cintos, cadarços e suspensórios e preparar nossos pertences pessoais para inspeção. Eu deduzi que era para evitar que nos enfrocássemos ou atacássemos nossos vizinhos à noite. Obedientemente, tirei tudo e fiquei na fila com os outros, esperando minha vez. Quando ela chegou, o policial notou que eu me destacava um pouco entre os presentes. Ele perguntou onde eu trabalhava, depois abriu minha bolsa e viu meu *laptop* e telefone sem fio (na época, topo de linha!). “Ok, entendi. Coloque suas coisas de volta e venha comigo.” Ele me levou para uma sala nos fundos e perguntou se eu estaria interessado em fazer uma doação voluntária para um fundo administrado pelos policiais dessa delegacia. Eu não tinha muito dinheiro comigo, mas foi tudo para a polícia, depois disso eles me deixaram ir.

Nunca vou esquecer a sensação intoxicante de liberdade, a doçura do ar e a beleza do mundo ao meu redor, que tiraram meu fôlego enquanto eu estava parado nos degraus da delegacia de polícia. Joguei minha bolsa do *laptop* bem alto no ar, peguei-a e gritei “Uhuul!” o mais alto que pude. Fiz uma promessa a mim mesmo naquele momento: faria

tudo o que estivesse ao meu alcance para nunca mais acabar em um lugar como aquele.

Eu tive minha primeira experiência real em um táxi por volta dessa época, uma experiência extrema e fatídica. Como um ávido fã da Internet, comemorei o Ano Novo de 1997 sentado sozinho em frente ao computador com uma garrafa de champanhe, batendo meu copo contra a tela do monitor a cada vez que a meia-noite chegava no fuso horário de um dos meus amigos virtuais no bate-papo IRC. Começamos com Kamchatka, Extremo Oriente Russo, e depois passamos por Iacútia, Sibéria, Moscou e Europa. Os meus amigos virtuais do Alasca foram os últimos e me contaram mais tarde que já estavam alcoolizados quando a meia-noite chegou nos Estados Unidos ocidental, após celebrar o Ano Novo com o resto do mundo por quase 24 horas, mas eu não ia passar a noite toda na sala de bate-papo; meus amigos da vida real me convidaram para duas festas diferentes naquela noite, e como eu planejava ir para a mais distante delas, precisaria pegar um táxi.

Arrumei-me e fui até o ponto de ônibus na praça central da cidade, onde milagrosamente consegui chamar um táxi. Naquela época, era extremamente difícil encontrar um táxi no Ano Novo. Acabei de abrir a porta e comecei a negociar o preço com o motorista, quando um estranho se aproximou por trás e me empurrou, dizendo: “Ei, sai daqui; esse táxi é meu”.

Eu discordei e nossa discussão se transformou suavemente em comunicação física. Infelizmente para mim, eram três deles. Os outros dois avançaram, derrubaram-me no chão e me espancaram com chutes violentos. Levei uma botinada bem no rosto. Quando eles fugiram, eu me levantei. Coberto de neve, meu casaco de inverno estava rasgado ao meio, e sangue do meu nariz quebrado escorria pelo rosto e minha camisa. Havia uma viatura da polícia estacionada a cerca de 90 metros de distância, com o motor ligado. Eu pude ver alguns policiais comemorando o Ano Novo dentro do carro. Eu me aproximei e tivemos a seguinte conversa:

– “Oi, três caras acabaram de me atacar e me espancar.”

- “E daí?”
- “Bem, acho que vocês deveriam pegá-los. Veja o que eles fizeram comigo. Eles podem machucar outra pessoa.”
- “Escuta, cara, se você não desaparecer agora mesmo, você vai receber a mesma coisa da gente. Entendeu?”

Eu entendi, de fato. Por muitos anos depois disso, fiz o possível para evitar qualquer contato com a polícia russa. Naquela noite, fui para casa, lavei-me, troquei de roupa, coloquei um curativo enorme no nariz e fui para a festa mais próxima; era possível chegar lá sem carro. Cheguei e encontrei um grupo de amigos bêbados e sonolentos, e, mais importante, garotas entediadas e bonitas, para quem eu era uma figura de grande interesse – machucado, sóbrio, com um curativo cobrindo metade do meu rosto. E uma dessas garotas era a Vera, minha futura esposa. Foi naquela noite que nos conhecemos, e nos casamos um ano depois. Deve ter sido o destino, empurrando-me diretamente para o caminho dela.

No final do verão de 1998, o tsunami da crise financeira asiática atingiu a Rússia. Em 17 de agosto, o governo decretou moratória sobre seus títulos da dívida, admitindo que não podia pagar por eles. O rublo despencou, perdendo 80% de seu valor em questão de semanas.

Mas, antes disso, o primeiro sinal da crise iminente foi uma ligação de, pasmem, minha sogra. “Escute, Arsen, disseram nas notícias da manhã que os clientes em Moscou não conseguiam sacar dinheiro de suas contas no Tokobank. Você tem conta lá?” O Tokobank era um dos maiores bancos privados do país, e minha empresa realmente tinha conta lá. Quando ouvi isso, fui imediatamente ao banco, preenchi um cheque para o saldo total de nossa conta e exigi dinheiro em espécie. Disse que não sairia sem meu dinheiro e fiquei parado na frente dos caixas, com uma expressão carrancuda. Tive que esperar várias horas, mas o gerente finalmente percebeu que aquele cliente estava determinado e que seu comportamento poderia causar pânico. Ele me disse, em sussurros, que eu poderia pegar todo o valor se o aceitasse em moedas. Acabei

com o porta-malas cheio de sacos de lona com moedas, e foi dessa forma que paguei o salário da minha única funcionária por um longo tempo, em sacos pesados, como algum senhor medieval de um conto de fadas. Fui o último cliente em Iacútia a retirar qualquer quantia do Tokobank. Todos os pagamentos foram congelados, o banco quebrou e abriu falência alguns dias depois.

Rapidamente comprei um SUV com a maior parte do dinheiro que saquei, para salvá-lo da desvalorização. Agora, além do meu Nissan Sunny e do caminhão Izh que sobrou do meu negócio de quiosque, eu tinha um belo Toyota Surf a diesel. Três carros ao mesmo tempo – toda uma frota!

PARTE TRÊS

EMPREENDEDOR

“O sucesso não é um destino. . . É uma jornada contínua na direção certa.”

— HEIMIR HALLGRIMSSON

O setor financeiro foi o que sofreu as piores consequências da crise, e era justamente nessa área que estavam todos os meus clientes B2B. Comecei a perder contratos, um após o outro, e parecia que eu tinha uma chance muito real de falir. Essa crise, juntamente com a minha percepção anterior sobre a natureza limitada do meu modelo de negócio, forçou-me a pensar seriamente no que eu queria fazer a seguir na vida. Meu principal negócio de TI estava fracassando, o desastre dos quiosques estava fresco em minha mente, e minha primeira filha, Elena, havia nascido em setembro. Meu senso de responsabilidade para com minha família e o futuro incerto do meu negócio tornaram esse período um dos mais estressantes da minha vida. Passei cada hora do dia tentando descobrir o que fazer; até desenvolvi insônia. Foi quando algo mágico aconteceu: uma noite, depois de ficar acordado inquieto por muito tempo, finalmente adormeci e tive um sonho. Vi um portal da Internet, curiosamente, na forma de um prédio, como um shopping com várias lojas vendendo produtos e serviços diferentes. Acordei de repente e fiquei parado por um longo tempo, olhando para a escuridão antes do amanhecer, atordoado pela visão. Minha esposa e minha filha dormiam tranquilamente ao meu lado enquanto eu estava ali, cheio de adrenalina, com o coração acelerado, observando o jogo de sombras e luz no teto. Estava muito claro o que eu deveria fazer: criar um Iakutsk Yahoo! Um lugar onde todos pudessem encontrar algo de que precisassem, seja notícias, anúncios, fóruns ou salas de bate-papo. E, melhor de tudo, isso seria um negócio conectado com meu passatempo favorito – a Internet.

Em 1990, ainda não havia investidores de risco e *coaches* de negócios, e a literatura em língua russa e os recursos da Internet para programação e design da *Web* eram escassos. No entanto, consegui encontrar dois livros fantásticos: *Programando Páginas Ativas do Servidor* e *Photoshop para Iniciantes*. A programação não era um problema para mim; depois de trabalhar em programas financeiros que exigiam dezenas de milhares de linhas de código complexo, programar para a Internet era uma tarefa muito mais simples e agradável, especialmente porque eu estava trabalhando com ASP (Páginas de Servidor Ativas), que era baseado em Basic, a mais simples das linguagens de programação. Quanto ao

design, rapidamente dominei os conceitos básicos do *Photoshop* e comecei a criar os primeiros esboços. No geral, eles ficaram muito bons, mas como eu tinha em mente um portal de serviços múltiplos, precisaria criar várias seções. Para acelerar o processo, decidi convidar alguns amigos de bate-papo do IRC, entusiastas da Internet com experiência em desenvolvimento *Web*, para se juntarem ao projeto. Sentados ao redor da mesa da minha cozinha, fizemos um *brainstorming* para o nome do novo portal. Ainda tenho aquele pedaço de papel em algum lugar, com ideias escritas na frente e no verso. Uma dessas sugestões foi “ykt.ru”. Essa foi minha sugestão, tirada do código do aeroporto da cidade – o antigo, YKT (agora YKS). Meus amigos não gostaram do nome: “É muito complicado”, “Ninguém vai querer falar isso”, “Como você pronunciaria isso em russo? Vai-kay-tee? Ya-keh-teh? Ee-keh-teh?”. Mas eu já tinha tomado minha decisão. O nome era fácil de lembrar, curto e conectado geograficamente. De fato, funcionou tão bem que, quando nosso portal se tornou popular, essa abreviação entrou para o léxico local. Os habitantes agora usam “ykt” como uma abreviação para sua cidade e nem sequer se lembram de uma época em que era apenas o nome estranho de um pequeno *site*: ykt.ru.

No entanto, nossa jovem equipe se desfez antes de conseguirmos realizar qualquer coisa. Quem poderia imaginar que, no mercado de alta tecnologia praticamente vazio de nossa cidade, outra *startup* chamada Infopolis atrairia meus amigos? A ideia dessa empresa era conectar algumas dezenas de modems a linhas telefônicas para que os usuários pudessem se conectar gratuitamente e usar os serviços daquele portal. Levando em consideração o alto custo de uma conexão com a Internet na época, esse plano era poderoso. No entanto, em primeiro lugar, discar para se conectar seria inconveniente com um número limitado de linhas, e você constantemente encontraria linhas ocupadas. Em segundo lugar, os fundadores e diretores dessa empresa não sabiam quase nada sobre TI. Eles tinham dinheiro suficiente para contratar meus especialistas, mas nem sabiam copiar um arquivo de computador para um disco. Uma incompetência como essa por parte dos líderes de uma empresa no campo dos negócios, mais cedo ou mais tarde, leva à sua inevitável queda. A Infopolis durou menos de um ano antes de fechar as portas.

Deixado por conta própria, tive que me tornar um verdadeiro faz-tudo: programador, designer, administrador de sistemas, diretor e contador.

Ao mesmo tempo, eu também estava buscando financiamento para minha nova empresa, que chamei de SakhaInternet em homenagem à nossa região, a República de Sakha (Iacútia). Eu precisava de dinheiro para alugar um espaço de escritório e pagar por móveis, computadores, Internet, publicidade e muito mais. Vendi meus carros, exceto o Toyota Surf, e tirei o máximo de dinheiro possível do meu antigo negócio. Convenci minha família e amigos a investirem pequenas quantias ou cederem-me um computador em troca de uma parte na empresa. A tecnologia de computadores custava somas astronômicas na época. Você poderia trocar um computador novo por um apartamento de um quarto em Iakutsk! Eu me sentia novamente como um estudante sem dinheiro. Compramos algumas caixas de carne enlatada, a mãe de Vera nos deu um saco grande de macarrão, e comemos aquilo durante todo o inverno. Para piorar, um dos aquecedores do prédio parou de funcionar completamente, e o apartamento estava gelado – a Iacútia tem os invernos mais frios do mundo. Os serviços públicos eram uma bagunça completa na Rússia naquela época.

Sentados em nosso apartamento congelante, envoltos em todas as roupas que conseguíamos colocar, calculávamos o orçamento do dia para garantir que houvesse massa e carne para nós, e comida para nossa filha, e economizávamos em tudo o que podíamos. Às vezes parecia que estávamos vivendo uma guerra ou algum outro desastre saído de um livro ou filme. Bem, os anos 1990 foram, de fato, desastrosos na Rússia. No entanto, foi também um dos períodos mais felizes da minha vida em razão do calor e amor em nossa nova família, do milagre de uma nova vida humana e do grande fluxo de criatividade que dediquei ao novo negócio que amava – a Internet, que me cativou completamente e se tornou minha empreitada para a vida toda.

Onascimento da minha filha também trouxe a escolha do meu apelido na Internet: “Far”. Quando comecei a usar o bate-papo do IRC e precisei escolher um nome *on-line*, eu estava lendo o Rei Lear e escolhi o nome “Korolir”, que é como soa o título da peça em russo. Mas, como todos sabemos, o assunto principal dessa história é o conflito trágico entre o rei e suas filhas. Depois que tive minha própria filha, o nome começou a parecer um mau presságio, então decidi encontrar um novo. Foi

assim que escolhi: eu levei a bebê para o teclado e a deixei bater nele com as mãos e os pés. Saiu algo como “f&A,r”. Removi os símbolos desnecessários e o que restou foi uma palavra simples e significativa “Far”. Eu tenho usado esse nome desde então; está na minha atual conta de e-mail principal e meu nome no Instagram é farfarych.

Quando você começa um novo empreendimento, não é incomum ouvir muitos comentários pessimistas das pessoas a sua volta, às vezes até mesmo de sua família e amigos – estranho, mas verdadeiro. Muitos preferem alertá-lo sobre os riscos e dificuldades potenciais em vez de oferecer suporte, fazendo isso sob o disfarce de “conselhos úteis”. Não importa o que eu comece, ouço as mesmas coisas: “Isso não vai dar certo”, “Não há espaço para isso”, “Ninguém precisa disso”, “Não é a hora certa”, “É muito arriscado”, e assim por diante. Eu ouvi as mesmas coisas com a ykt.ru: “Por que você está fazendo isso? O mercado já está dividido. Existem toneladas de outros *sites* sobre a Iacúcia. Você pode muito bem tentar começar um novo navegador para competir com o Internet Explorer ou um novo Yahoo”. Engraçado o suficiente, navegadores que surgiram logo depois realmente se tornaram mais populares do que o Explorer, e o Google ultrapassou o Yahoo na posição de destaque. Conselhos assim pertencem ao lixo. O trabalho dos psicólogos Abraham Tesser, Sarah Hill, David Bass e outros demonstra que amigos e conhecidos às vezes inconscientemente se preocupam que você se torne mais bem-sucedido do que eles, o que prejudicaria a sua autoestima e até mesmo induziria uma ansiedade profunda sobre o acesso reduzido a recursos na luta pela sobrevivência. Então eles tentam, consciente ou inconscientemente, impedir você através da dissuasão e de descrições das muitas ameaças e riscos que você enfrentará. Você precisa analisar a situação e tomar a decisão por conta própria, com base em números precisos, fatos e opiniões de especialistas independentes. Depois de tomar a decisão, siga em frente com a máxima energia e determinação.

Uma nova empresa com uma meta ambiciosa – desenvolver o portal Web mais popular da região – precisa de uma equipe completa. Depois

da dissolução da minha primeira equipe, explorei todas as possibilidades em busca de novos funcionários. Encontrar um profissional com experiência em desenvolvimento *Web* em Iakutsk em 1999 era tão provável quanto encontrar o Pé Grande no Deserto de Kalahari. Mas, por mais improvável que parecesse, eu consegui! A sorte sorriu para mim em uma feira de empregos enquanto eu estava ao lado do estande da SakhaInternet. Uma pessoa se aproximou de mim e perguntou calmamente se eu precisava de um *webmaster*. Seu nome era Ivan. Ele havia se mudado recentemente para Iakutsk de uma pequena vila da Iacútia e tinha experiência no desenvolvimento de *websites*. Ele também era apaixonado pela Internet e concordou com o modesto salário que ofereci. Foi assim que encontrei meu primeiro funcionário de verdade, leal à empresa e trabalhador. Uma coisa sobre o Ivan é sua natureza lacônica; poderíamos passar facilmente dias inteiros juntos em completo silêncio. Nós dois nos mudamos para nosso novo escritório, uma pequena sala em uma fábrica de roupas. Por ironia do destino, toda a fábrica foi convertida em um centro de negócios anos depois, e abrimos nosso escritório principal lá (vários andares naquele momento). Mas em 1999, ficamos lá apenas cerca de um mês e depois nos mudamos para um escritório maior, com dois cômodos, em um prédio com vista para a praça principal da cidade. Nada mal! Desde então, abri novos escritórios nos distritos mais prestigiados das capitais ao redor do mundo, mas nunca me senti tão orgulhoso e inspirado quanto quando estava em pé na janela daquele escritório desgastado, decorado com móveis usados que havíamos comprado no dia anterior, olhando através do vidro empoeirado para a praça nevada abaixo e sonhando com o futuro.

Vários novos funcionários passaram rapidamente por aquele escritório sem se tornarem membros permanentes da equipe. Um período de teste era a única maneira de saber se alguém daria certo ou não.

Uma empresa local, a Optilink, hospedava nosso *site* gratuitamente em seu servidor. Eles estavam interessados em criar conteúdo local dentro da rede da cidade. Seu diretor, um veterano amigável e inteligente do mundo da TI, nos deu muita ajuda naquela época. Por exemplo, ele nos disse onde poderíamos encontrar um gerador *on-line* gratuito para fóruns em estrutura de árvore, que se tornou a marca registrada do ykt.ru por muitos anos.

Trabalhamos como loucos durante toda a primavera na ykt.ru. Eu fazia a programação e o design e Ivan me ajudava principalmente na implementação, mas também no design e na adição de conteúdo ao portal. Para começar, incluímos notícias, fóruns, anúncios, galerias de fotos e horários de cinema. A página inicial combinava todos esses serviços, além de uma seção para o clima e taxas de câmbio. No final de abril, o portal estava mais ou menos pronto para ser lançado. Marcamos a data de lançamento para 26 de abril de 1999, mas, exatamente nesse dia, o famoso vírus de computador Chernobyl nos atingiu (13 anos após o desastre da usina nuclear de Chernobyl), apagando os dados de metade dos nossos computadores de escritório (ou seja, dois de quatro). Felizmente, o vírus não atingiu o código-fonte do próprio portal, e, nos primeiros meses, o portal estava sendo executado em um de nossos computadores pessoais comuns. Adiamos a data e nosso lançamento oficial foi em 29 de abril de 1999, quando enviamos mensagens para todos os nossos amigos e conhecidos com *links* para bate-papos e fóruns locais.

Assistimos com ansiedade enquanto os primeiros visitantes chegavam e deixavam comentários nos fóruns ou no quadro de mensagens. Nas primeiras semanas, tínhamos algumas dezenas de visitas por dia, sendo a maioria delas, as nossas. Um dia, logo após o lançamento, comecei a conversar com uma pessoa em uma sala de bate-papo sobre o *site* de fãs de Fórmula 1 que ele administrava como um passatempo. Ele disse que tinha cerca de 500 acessos por dia, o que era um número simplesmente incrível para mim, em comparação com a nossa modesta contagem de visitantes.

As primeiras duas ou três versões do portal eram muito simples, para dizer o mínimo, tanto com respeito às minhas habilidades amadoras de design, quanto ao próprio conteúdo. Você pode dar uma olhada na segunda iteração pesquisando “ykt.ru 1999” no Google. Infelizmente, a primeira não está disponível por algum motivo, e não a temos salva em nenhum lugar. Mas, apesar da simplicidade de forma e conteúdo, muitos observaram que o ykt.ru tinha algo especial desde o início, algo que o diferenciava de outros *sites* da Iacútia. Não apenas o portal estava sendo constantemente atualizado, mas também tinha um certa

acolhimento, calor emocional, informalidade, humor e criatividade que atraíam os usuários.

Naquele verão, visitamos todos os jornais da cidade e conseguimos que a maioria deles concordasse em nos enviar seus artigos para serem publicados no ykt.ru. Era fácil para eles fazerem isso, e eles teriam sua própria página na Web gratuitamente, com um *hiperlink* separado que eles podiam publicar nas manchetes de seus jornais. Isso foi uma novidade interessante, e a Internet ainda não havia começado a afetar suas vendas. Uma dessas páginas era a versão na Internet de um novo jornal em língua sakha, o primeiro *site* real em língua iakutiana.

Também chamamos a atenção ao criar algo como uma conferência *on-line* com o escritório do prefeito. Os residentes de Iakutsk enviavam suas perguntas, nós selecionávamos as mais interessantes e então as publicávamos com as respostas do prefeito no portal. Isso se tornou uma tradição duradoura, dando às pessoas acesso sem precedentes ao principal representante de sua cidade.

Outro atrativo eram as enquetes divertidas que começamos a publicar, onde as pessoas podiam responder a perguntas vitais como “Você acredita no monstro do Lago Ness?” e ver as opiniões dos outros.

Resumindo, éramos muito diferentes dos *sites* existentes, que seguiam uma linguagem tradicional e sem emoção. Seis meses após o lançamento, tínhamos milhares de visitantes diários, e ficou claro que o portal sobreviveria.

Masha se juntou a nós naquele verão. Uma artista, designer e fotógrafa de talento notável, ela acabara de se formar no Instituto de Finanças e Economia e sua família havia aberto o caminho para que ela comeasse uma longa e entediante (aos olhos dela) carreira como gerente de banco. Nós nos tornamos sua salvação criativa, e para nós ela foi uma verdadeira descoberta, o terceiro pilar da SakhaInternet. Além de suas habilidades, Masha também se mostrou uma pessoa bonita, positiva e uma boa amiga. Eu vi seu *site* pessoal antes de conhecê-la, e fiquei praticamente hipnotizado pela coordenação de forma e conteúdo. Esse

poder de indução emocional é sempre um sinal de verdadeira arte e talento. Oferecemos a ela um emprego, e ela veio ao escritório, nos olhou, olhou para o nosso projeto, e concordou. Masha rapidamente dominou o *design web* e nossos serviços gradualmente adquiriram uma aparência mais profissional e encantadora. Tínhamos nossa primeira equipe de verdade – pequena, mas eficiente.

É importante para qualquer empresa ter uma boa equipe. Para ser mais preciso, isso é importante para qualquer empresa que trabalha em um campo intelectual como a TI. Uma das razões pelas quais meu primeiro negócio *B2B* falhou foi porque eu não tinha uma equipe. Além de mim, havia apenas um funcionário responsável pelo suporte técnico aos clientes. Se eu tivesse uma equipe forte e completa, tenho certeza de que poderíamos ter encontrado uma maneira de sair da crise, ressurgir das cinzas com a fênix e continuar avançando. As pessoas que lideram a empresa são de importância fundamental. Embora uma empresa possa sobreviver à rotatividade de funcionários regulares, a perda de qualquer líder, desde o diretor de um departamento até o topo, é altamente traumática. É como arrancar o dedo ou a mão de uma pessoa viva. Há sangue jorrando, dor intensa e potencial para complicações graves. Todo fundador e CEO precisa prestar atenção cuidadosa ao montar sua equipe central, o esquadrão de veteranos leais à missão e aos valores da empresa, e fornecer-lhes apoio e oportunidades de desenvolvimento.

Nossa cultura da empresa “Sinet” se formou nesses primeiros meses – essa era nossa abreviação para SakhaInternet. Em seu cerne, havia bondade, abertura e honestidade, e ausência de intrigas ou maldades. Começamos a nos chamar de “Sinetianos” e conseguíamos distinguir um Sinetiano de um não Sinetiano em algum nível subconsciente. Quando uma equipe está completa, com um DNA saudável, ela começa a atrair pessoas com mentalidade semelhante e afastar aquelas com atitudes diferentes. Aqui está um fato interessante. Nos primeiros cinco anos de existência da empresa, seu período mais difícil de luta para sobreviver, incluindo salários absurdamente baixos, nenhum funcionário pediu demissão. Acredito que isso tenha acontecido em razão da atmosfera familiar especial, do apoio mútuo, e do fato de amarmos nosso trabalho e termos empregos interessantes. Mas talvez o elemento que realmente nos uniu tenha sido o sonho das brilhantes

alturas que poderíamos alcançar; acreditávamos que estávamos criando uma história excepcional, o maior negócio da Iacútia, e que construiríamos algo grande do nada. Um sonho unificador, incluindo uma missão forte e valores que não são baseados na geração de lucro, é um poderoso instrumento que também une uma equipe, tornando-a mais feliz e com um propósito. Um erro comum que os fundadores de um novo negócio cometem é não dar a devida atenção a sua missão e metas. Eles pensam que, como é um negócio, seu principal objetivo é, por padrão, gerar lucro, do qual os funcionários às vezes podem participar por meio de bônus. Essa é uma base fraca e desmotivadora. Se uma empresa ou equipe deseja criar algo excepcional, é essencial, absolutamente essencial, que tenham uma visão inspiradora e metas ambiciosas que lancem um desafio audacioso e emocionante, para si mesmos e para o mundo.

Porque a Internet externa funcionava muito lentamente em Iakutsk e o e-mail era um dos serviços mais utilizados na Internet, decidimos fazer algo semelhante. Em três semanas, criamos um serviço que chamamos de “Pechkin”, em homenagem ao carteiro de um desenho animado russo popular. Nossa ideia era que os usuários pudessem criar uma conta com um nome único, compartilhá-la com seus amigos e trocar mensagens de texto com eles. Eu rapidamente programei e lancei a primeira versão, usando imagens do desenho animado como ilustrações. Mas o serviço não despertou muito o interesse de nossos visitantes. Então, tive uma ideia simples: qualquer pessoa poderia publicar uma mensagem de texto curta de 100 caracteres e ela apareceria no topo da lista de outras mensagens, que chamamos de “Declarações para o Mundo”. Esse pequeno toque fez com que o Pechkin se tornasse a segunda página mais popular, depois da página principal do site, em questão de semanas. Um serviço similar obteve sucesso global muitos anos depois: o Twitter.

Essa foi a primeira instância de um fenômeno que encontramos muitas vezes ao longo dos anos: se um serviço se tornasse popular no ykt.ru, mais cedo ou mais tarde, uma *startup* bem-sucedida surgiria em algum outro lugar do mundo usando aquele modelo. A popularidade de nossas galerias de fotos, especialmente aquela chamada “Boltalka”

(bate-papo), onde as garotas postavam suas fotos, foi um precursor do Instagram. Nosso *site* para alunos atuais e antigos, que o público do ykt.ru adorava, foi posteriormente o modelo bem-sucedido para redes sociais.

Por outro lado, se algo não era popular na “Internet mais ampla”, também não durava muito tempo em nosso *site*. Isso provavelmente reflete a semelhança da natureza humana em todo o mundo. Se as pessoas gostam de postar *selfies*, elas vão gostar tanto em Iakutsk quanto no Chile, seja no ykt.ru ou no Instagram. Quem sabe, talvez um alienígena esteja fazendo a mesma coisa neste exato momento em um planeta próximo à Alpha Centauri.

Portanto, a tecnologia de imitação, levando ideias existentes que já provaram sua viabilidade para novos segmentos geográficos ou de nicho, é uma estratégia potencialmente bem-sucedida para um empreendedor em busca de seu próximo passo.

O Pechkin acabou se tornando um serviço de namoro *on-line* e enfrentou os mesmos problemas por todos os *sites* de namoro: desproporcionalidade entre homens para mulheres (muito maior para os primeiros), *spam*, mensagens obscenas e assim por diante – todos elas dores de cabeça extras para nossos moderadores. Mas, de qualquer forma, nosso *site* ajudou a criar centenas, talvez até milhares, de famílias, e existem crianças e adolescentes por aí que não existiriam sem o Pechkin. E isso é muito bom.

Depois do Pechkin, desenvolvemos e lançamos um jogo chamado Bucksburg. Os usuários recebiam uma moeda cibernética que inventamos e podiam jogar o jogo na forma de uma máquina caça-níqueis, apostando em eventos esportivos, até mesmo jogando em um mercado de ações virtual que refletia os preços das ações e moedas no mercado real. Os Bucksburgers eram divididos em diferentes classes sociais, dependendo do tamanho de suas contas bancárias de dinheiro cibernético, que eram marcadas pela concessão de distintivos e *status* diferentes. Embora essa moeda cibernética não pudesse ser gasta no mundo real (exceto em nosso leilão semanal por um pequeno prêmio real), esse projeto rapidamente atraiu muitos usuários e contribuiu

significativamente para o crescimento da popularidade do *site*. Foi a nossa primeira experiência com a gamificação.

Também configuramos bate-papos de IRC, como os que eu estava usando desde que comecei a navegar na Internet. Chamamos o principal de “Boltalka”, e a maioria dos usuários de Internet da Iacútia dos anos 2000 eram visitantes. O bate-papo era tão popular que os participantes regularmente nos ofereciam quantias consideráveis de dinheiro por *status* de “meio-operador” e “operador”, que tinham grande valor simbólico. Incrível como é importante para as pessoas se sentirem um pouco acima das outras na escada social, mesmo no mundo virtual. Outros canais de bate-papo populares surgiram depois disso. Às vezes, fico imaginando o que teria acontecido se o misterioso Khaled Mardam-Bey, cujo nome vemos toda vez que iniciamos o MIRC, o programa de bate-papo de IRC, tivesse inventado um aplicativo *java* para telefones. Quem sabe, ele poderia ter iniciado um *boom* nos aplicativos de mensagens muito antes do *WhatsApp*.

Como mencionei, nosso servidor era um único computador pessoal conectado a um roteador por um cabo Ethernet comum, usando a empresa de servidores Optilink. No verão, a Optilink tinha um estagiário, um rapaz de cerca de 20 anos, que, entediado em uma noite, decidiu usar seu acesso à sala do servidor para trocar o cabo de rede do nosso servidor para o computador dele, transferindo o endereço IP do ykt.ru para o seu cartão de rede, enviando assim todos os nossos visitantes para o seu *site* pessoal. Esse gênio então escreveu “hackeado pelas irmãs hackers” na página principal, obviamente buscando reconhecimento de hacker entre seus colegas. Nunca vi um “hack” mais idiota em minha vida. Além do fato de que isso cortou o acesso ao nosso *site* por horas, eu também fiquei enfurecido com a falta de qualquer talento ou habilidade em sua execução da manobra. Acordamos o diretor da Optilink no meio da noite, rapidamente trocamos os cabos de volta e restauramos o ykt.ru para as operações regulares. No dia seguinte, fui até o escritório da Optilink, encontrei aquele “hacker” e dei um soco em seu estômago. Ele uivou de dor e saiu correndo, curvado, para o departamento de contabilidade, onde se escondeu atrás da chefe contadora, uma mulher esguia que ficou entre nós, bloqueando meu

caminho e acenando com as mãos para me manter afastado. Gritei por cima da cabeça dela que, da próxima vez, eu o mataria e saí. Embora tenha esquecido do incidente em questão de dias, ouvi dizer que ele passou os dois meses seguintes se escondendo na vila, na casa de algum parente. A violência não é, claro, uma ótima solução para qualquer problema, mas esse incidente mostra o quanto a empresa e a equipe eram pessoalmente importantes para mim desde o início. A analogia mais próxima é provavelmente a de um pai para seus filhos. Se alguém machuca uma criança, a reação dos pais será rápida e intensa.

Pouco antes de começar o ykt.ru, encontrei um CD com um programa chamado “Cosmopolitan: Transformação Virtual”. Com esse programa, você poderia fazer o *upload* de sua foto e selecionar diferentes penteados, óculos, barba e maquiagem. Eu achei divertido; passei algumas horas brincando com fotos minhas e de Vera, depois joguei o disco em algum canto. Mas me lembrei dele quando estávamos pensando em ideias para o novo portal. Publicamos um aviso no ykt.ru pedindo às mulheres que enviassem suas fotos e prometendo dar a elas quatro penteados realistas e um apenas para diversão (como um moicano, por exemplo). Planejávamos fazer uma votação e quem ganhasse receberia um pequeno prêmio (uma caixa de sorvete). No final, oito mulheres enviaram suas fotos, metade das quais eram amigas nossas que convencemos a participar. Escolhemos os penteados e colocamos as fotos no portal com uma opção de votação simples abaixo.

Esse simples concurso capturou inesperadamente o interesse e a atenção de nosso pequeno público. Eles começaram a votar ativamente, discutir as concorrentes nos fóruns e compartilhar *links* nos bate-papos. Estava claro que tínhamos algo interessante ali.

Então decidi realizar um concurso de beleza *on-line* mais formal; chamamos de “Miss Iakutsk Virtual 99”. Conseguimos que uma revista feminina local atuasse como coorganizadora e cobrisse o novo concurso.

No total, 20 concorrentes se inscreveram, e a Miss Iakutsk Virtual 99 foi escolhida por votação na Internet. A vencedora foi uma garota muito bonita que recebeu, além do título, um sistema de música para

a casa. A segunda colocada ganhou um secador de cabelos. Um ano depois, o concurso foi renomeado como “Miss Iakutsk Virtual” e se tornou um evento anual, e gradualmente transformou-se na competição de beleza mais popular da Iacútia.

O segredo do sucesso dessa competição virtual reside em dois fatores. Primeiro, o concurso é totalmente democrático. Qualquer garota com mais de 18 anos pode participar, independentemente de sua aparência, altura, estado civil, nacionalidade etc., e os vencedores não são escolhidos por um grupo de jurados ricos, mas por votação popular, na qual qualquer um pode participar. Essa competição atua como um impulso para a autoestima, conexões sociais e estímulo para o crescimento pessoal das participantes. Nossas vencedoras não precisam se conformar com um único padrão de beleza ou estilo de vida; em um ano, a vencedora foi uma pessoa pequena (anã), em outro ano, uma mãe com três filhos venceu. O segundo fator-chave é que nem todas as concorrentes estão tão preocupadas em vencer. Dado um campo de centenas de competidoras, as chances não são muito altas – o que importa é obter um número respeitável de votos. Algumas veem isso como uma forma de aumentar seu *status* social e um ativo por terem participado de um concurso popular. As participantes fazem campanha entre os amigos, conhecidos e familiares, pedindo-lhes que votem no *site* ou por meio do aplicativo móvel do concurso. Isso significa que o concurso criou centenas de promotores entusiasmados. Métodos como esse são muito eficazes e bastante econômicos. O engajamento às vezes atinge proporções fantásticas. As concorrentes começam a pagar do próprio bolso por postagens de blogueiros populares, pedindo a cantores ou atores famosos que façam campanha por elas ou tentando contornar nossa proteção contra trapaças para votar em si mesmas várias vezes.

Em um dos anos, a cerimônia de encerramento, quando os vencedores receberiam seus prêmios, foi realizada em um estádio esportivo. Contratamos empreiteiros para construir um palco de madeira e um DJ popular de Moscou estava programado para se apresentar. No dia do show, 20 minutos antes do horário marcado para começar, o DJ entrou, subiu ao palco e disse que o piso estava cedendo. Portanto, ele se recusou categoricamente a se apresentar. Ele voltou para seu camarim e não ouviu nossos pedidos. Naquele momento, quando toda a noite e nossa reputação estavam em jogo, todos os diretores

e gerentes haviam desaparecido. Então, lá estava eu, enfrentando o problema sozinho. Isso acontece às vezes com empreendedores, não importa o tamanho de sua equipe. Nesses momentos, você precisa agir com decisão, manter a calma e estar pronto para fazer o que for necessário. Naquela noite, voltei para casa, peguei as primeiras tábuas de madeira que encontrei, minha caixa de ferramentas e corri de volta para o estádio. Fui debaixo do palco e rapidamente montei alguns suportes sob o local onde estavam os equipamentos do DJ. Ele voltou, testou novamente e aprovou. Começamos a cerimônia com 40 minutos de atraso, mas começamos. No final, tudo deu certo!

Tudo teria sido perfeito: o número de visitantes estava crescendo rapidamente, e quase todos os usuários de Internet da cidade tinham ouvido falar de nós e vindo para o ykt.ru... mas havia muito poucos! Em 1999, provavelmente menos de 1% da população (que já era pequena) da Iacútia tinha acesso à Internet. Então, nossas esperanças iniciais de obter uma fonte de renda por meio de publicidade foram frustradas. Enquanto isso, eu tinha que pagar os salários de cinco a seis funcionários, além de impostos, aluguel, serviços públicos e outras despesas.

Vendi meu Toyota Surf primeiro, o que nos deu alguns meses. Então começamos a criar *sites* por encomenda. Hospedávamos os *sites*, cobrando uma pequena taxa recorrente por isso. Ainda não havia dinheiro suficiente, e estávamos constantemente em risco de ficar sem dinheiro e não conseguir pagar salários, especialmente os salários dos funcionários, o que sempre considerei o pior cenário possível para um empreendedor.

Então, quando duas grandes empresas de Iakutsk vieram até nós com ofertas de investimento simultâneas, aparentemente percebendo o eco do *boom* das empresas ponto-com de longe, não era apenas uma oportunidade de desenvolvimento – era nossa chance de sobrevivência.

A primeira a nos abordar foi o grupo Albion, um próspero integrador de sistemas regional que estava principalmente envolvido no fornecimento de equipamentos de informática para empresas e vendas no varejo, além

da instalação de redes de comunicação. Quase imediatamente após o Albion, a SakhaInvest também nos procurou, um fundo de investimento que havia seguido o caminho clássico russo, de fundo de privatização a um *holding* que gerenciava vários ativos adquiridos no início dos anos 1990 com vales de privatização obtidos do povo crêduo. Nessa época, a SakhaInvest havia atingido seu auge, com extensos ativos em imóveis e ações em fábricas e indústrias. Era um dos grupos financeiros e industriais mais influentes da Iacútia.

As propostas deles eram mais ou menos as mesmas: tanto o Albion quanto a SakhaInvest queriam comprar uma participação majoritária na SakhaInternet e prometeram investir mais fundos, conforme necessário, no futuro. O representante da SakhaInvest era o vice-presidente da empresa, e eu o conhecia desde nossos tempos de estudantes trabalhando em construções de verão. Ele me disse que, com o apoio da SakhaInvest, o difícil período inicial de nosso negócio seria mais fácil, e que, depois que a nossa empresa se estabelecesse, compartilháramos os lucros com a SakhaInvest. Ele me garantiu que seu fundo tinha recursos e conexões extensas. Mas o elemento decisivo foi a oferta de uma garagem pessoal aquecida para o meu carro no centro da cidade. Dadas os rigorosos invernos de Iakutsk, esse argumento foi bastante persuasivo. Então eu e meus acionistas – ou seja, minha família e amigos – aceitamos a oferta da SakhaInvest, vendendo 76% da nossa empresa pelo equivalente a cerca de \$15.000, \$40.000 em investimentos iniciais e aquela garagem aquecida. Isso era muito dinheiro para 2000 em Iakutsk, especialmente para uma empresa que tinha apenas um ano. Sentíamos que tínhamos sido acolhidos por uma empresa forte que nos ajudaria e apoiaria de todas as maneiras. Nisso, estávamos bastante enganados, como os eventos subsequentes demonstraram.

Mas isso viria mais tarde. Naquele momento, estávamos ocupados desfrutando do que se poderia chamar de primeiro investimento de risco na Iacútia, e um dos primeiros na Rússia, embora ainda não conhecêssemos esse termo. Vera e eu nos mudamos de nosso apartamento de dois quartos para um lugar mais espaçoso em um prédio alto, e tiramos férias na Europa. Passamos duas semanas em Moscou, esperando por nossos vistos de viagem. Vimos a famosa torre de televisão de Ostankino pegando fogo e assistimos às notícias sobre o naufrágio do submarino Kursk e a guerra na Chechênia. Enquanto Vera

e eu passeávamos por Moscou, encantados com a beleza da cidade e um com o outro, parecia que o país estava enlouquecendo, desintegrando-se, flutuando em uma realidade alternativa.

Aquela viagem foi a primeira vez que deixei a Rússia/URSS, aos 26 anos. Fomos para a Itália – Roma, Nápoles e Veneza – e ficamos encantados com a arquitetura, as catedrais, os museus, a bela paisagem e a comida deliciosa desse maravilhoso país. Ficamos muito impressionados com a Toscana e, é claro, sua glória máxima: Florença. Fomos os únicos a entrar na água na praia de Ancona em meados de setembro; a água estava fresca, mas perfeitamente confortável. Os idosos italianos nos bancos próximos à costa olhavam com espanto para esses excêntricos que, segundo eles, estavam fazendo um mergulho de urso-polar em sua praia local.

Visitamos meu pai em Paris, a primeira vez que o vi em muitos anos. Ele acabara de se aposentar da sede da Unesco em Paris, onde trabalhava como representante da Iacútia havia cerca de oito anos. Ele nos acomodou em um pequeno apartamento aconchegante acima de uma loja que vendia o jogo de tabuleiro que ele inventou, JIPTO, perto do Bois de Boulogne. No geral, foi uma viagem maravilhosa da qual tenho ótimas lembranças, especialmente da arte e beleza das cidades italianas que visitamos.

“Então, quem você está chamando de idiota?”, perguntou o barítono calmo do outro lado da linha, uma voz cheia de força confiante. “Você mexeu com a pessoa errada. Encontre-me amanhã às 9:00 na represa. Vamos conversar”, e esse foi o fim de nossa breve conversa. Esse foi o convite que recebi de alguns *gangsters* locais, contratados pelo dono de um bar para lidar conosco. Vários dias antes, o proprietário estava enviando *spam* para nossos fóruns com anúncios de seu bar e acabou sendo banido por isso. Como “ser banido” estava além da compreensão de nossos criminosos não especializados em tecnologia, eles substituíram por um conceito mais familiar de “chamar ele de idiota”. Até então, tínhamos tido contato limitado com esses tipos, mesmo que eu tenha começado meu negócio em meados dos anos 1990, uma época em que a máfia e a criminalidade estavam florescendo na

Rússia. Felizmente, o mundo do crime e a esfera de TI sempre estiveram em extremos diferentes da sociedade e têm pouco a ver um com o outro. O elemento criminoso não entendia o mundo das novas tecnologias e estava envolvido em atividades mais familiares, como comércio semilegal, drogas e prostituição. Nessa altura, já tínhamos chegado a um acordo de princípio com a SakhaInvest, que tinha influência, extensas conexões e seu próprio serviço de segurança. Este último nos ajudou a resolver rapidamente esse conflito. Chegamos a um acordo: o proprietário do bar prometeu não mais fazer *spam* no portal, e nós suspendemos a proibição. Os “anos 1990 selvagens” nos passaram despercebidos.

Empregamos a maior parte dos \$40 mil de investimento da SakhaInvest na criação da primeira fonte de notícias da Internet da Iacútia. Bem, para ser preciso, a SakhaInvest sugeriu fortemente que doássemos \$4 mil do investimento para a campanha eleitoral de um deputado da Duma¹ que eles estavam apoiando, mas o restante dos fundos estava à nossa disposição. Então, nos mudamos do nosso escritório na praça principal para um local mais espaçoso, com três salas grandes no último andar do Instituto de Mineração. Era bem situado, com uma bela vista para o lago e a universidade, e estava, no geral, em melhores condições do que o nosso lugar anterior. A única desvantagem era a ausência de um elevador, o que significava que os clientes tinham que subir seis lances de escada, mas isso não era o fim do mundo. Finalmente, tínhamos quase todo o equipamento técnico de que precisávamos. Compramos alguns servidores e montamos uma sala de servidores com um sistema de alimentação ininterrupta. Antes, tivemos um incidente: minha filha de três anos, brincando no escritório, correu até o computador pessoal onde o portal estava operando, atraída pela luz verde chamativa, e pressionou o botão de ligar/desligar antes que seu pai horrorizado pudesse reagir e impedi-la. Duzentas pessoas foram desconectadas do bate-papo do IRC e o ykt.ru ficou *off-line* por 20 minutos enquanto o servidor reiniciava. A empresa cresceu de 4 a 5 para 10 a 12 pessoas. Contratamos um administrador de sistema dedicado, designers e nossos primeiros programadores. Muitos desses novos colaboradores

¹ Duma é a câmara baixa da Assembleia Federal Russa. (N.T.)

ainda trabalham comigo até hoje, o fundador veterano de nossa equipe. Nossas festas de escritório já não cabiam na minha cozinha, e começamos a viajar para as casas de verão dos funcionários na vila ou a organizar piqueniques; no entanto, ainda não podíamos pagar um jantar em um restaurante para todos. Desenvolvemos um novo design atraente para o portal e contratamos nosso primeiro jornalista profissional para trabalhar como editor-chefe. Também contratamos dois correspondentes em tempo integral e 10 correspondentes freelancers, o que nos permitiu lançar nosso *site* de notícias: *kurstor.ru* (que mais tarde se tornaria *news.ykt.ru*). Sonhávamos com multidões de novos visitantes atraídos por nossas notícias originais e artigos de opinião. Mas, como Mike Tyson disse: “Você faz planos e a vida te dá um soco na boca”. Estávamos gerando conteúdo de notícias muito profissional e interessante, mas não vimos nenhum grande aumento de visitantes. O problema era simplesmente o tamanho microscópico do público de Internet de Iakutsk. No final, um ano depois, gastamos quase todos os fundos de investimento nesse projeto, que não gerou aumento de tráfego ou receita. Tivemos que fechar o *kurstor.ru*, demitir a maioria dos jornalistas e mudar nossa fonte de notícias para repostagens. Esse foi nosso primeiro fracasso; iniciamos um grande projeto sem realizar uma pesquisa aprofundada, testar nossas hipóteses e analisar os números. Então, novamente, estávamos em situação desesperadora e começamos a sentir a falta de fundos. Lembrei-me das promessas de apoio de nosso novo acionista e decidi fazer uma visita à *SakhaInvest*. A empresa também passara por grandes mudanças recentemente: um grupo de jovens altos executivos, incluindo o vice-presidente que negociara o acordo comigo, tentara assumir o controle. Mas a oferta deles falhou e todos foram demitidos imediatamente. Portanto, eu não tinha opção a não ser ir diretamente ao diretor da empresa, lembrá-lo de nossa existência e das promessas da empresa, e pedir mais investimentos e, em geral, apoio como uma de suas empresas subsidiárias. Mal tinha falado com ele antes dessa reunião, então não sabia o que esperar, mas fiquei completamente surpreso com sua resposta. “Você quer apoio de nós? Por que eu deveria te ajudar? Nunca fiz promessas a você pessoalmente. Você não é minha família. Não somos da mesma cidade natal, você não significa nada para mim.” Fiquei simplesmente perplexo. Sua atitude e visão de mundo limitada eram típicas dos líderes da geração mais velha; na Iacútia, nós os chamávamos de “*toyons*”, que originalmente significava algo como “senhores”. Como você poderia

dizer algo assim ao diretor de sua empresa subsidiária, da qual você tem 76% de participação? Sem mencionar que era uma empresa trabalhando em um campo forte e em rápida expansão: TI. Essa geração de *toyons* que se formou nos anos 1990 e perdurou até os anos 2000 e 2010 deixou grandes oportunidades escaparem. Graças aos acordos feitos com Moscou, uma certa porcentagem da receita dos diamantes extraídos na Iacútia é alocada para o orçamento regional, colocando à disposição da elite local centenas de milhões, ou até bilhões, de dólares. Eles poderiam ter usado isso para construir uma economia regional forte, independente e competitiva, para criar seus próprios poderosos *chaebols* financeiros e industriais, como na Coreia do Sul, ou para investir em produção intelectual, como a Finlândia fez. Sabemos que pelo menos parte desses fundos foi gasta em serviços sociais e na construção de instalações de saúde, educação e esportes, mas os *toyons* desperdiçaram a maior parte disso em investimentos em títulos ruins, depositaram em bancos que faliram, esbanjaram em esquemas fraudulentos com parceiros estrangeiros e russos inescrupulosos e perderam em intrigas intermináveis e disputas entre si. Os parcós resquícios desse dinheiro foram para casas em bairros nobres de Iakutsk e Moscou, depósitos em bancos estrangeiros e carros de luxo, cujos restos agora enferrujam em pátios de sucata.

Mais uma vez estávamos no modo de sobrevivência. Naqueles anos, de 2001 a 2003, como conseguir dinheiro era uma pergunta que constantemente pairava sobre minha cabeça, como a Espada de Dâmocles. Os saldos em nossas contas durante o mês frequentemente eram inferiores ao total necessário para pagar salários e aluguel no final daquele mês – uma situação perigosa para qualquer empresa, mas tínhamos sorte e sempre conseguíamos dinheiro de alguma forma, mesmo que fosse no último minuto.

Até mesmo compras pequenas estavam fora do nosso orçamento. Comprei coisas de que precisávamos, como um projetor de vídeo comum, com meu cartão de crédito pessoal. A falta de fundos também exigiu uma mudança do nosso escritório para um apartamento residencial com três quartos. Mas não importava o quão difícil se tornasse, nunca atrasávamos os salários, impostos ou qualquer outro

pagamento, nem mesmo por um único dia. Na verdade, nunca atrasei nenhum pagamento em toda a minha carreira empresarial, e isso é motivo de orgulho para mim.

Nos negócios, especialmente no mundo da TI, a reputação é fundamental. Se você falhar, mesmo que seja uma vez, em cumprir sua palavra ou honrar seus compromissos, seus parceiros, clientes e equipe (o mais importante de tudo) começarão a desconfiar de você. Afinal, seus funcionários veem tudo o que você faz. Isso foi especialmente verdadeiro no nosso caso, porque as notícias se espalham rapidamente em uma cidade pequena com conexões de Internet rápidas e mídia.

No entanto, no final das contas, os negócios são importantes, sim, mas a consciência limpa é ainda mais importante.

Por isso, decidi não romper nossa parceria com a SakhaInvest, apesar do evidente fracasso da empresa em honrar suas promessas para conosco. Poderíamos ter mudado o nome de domínio do nosso *site*, estabelecido uma nova empresa e transferido toda a equipe, código de programa e usuários, mas isso inevitavelmente teria prejudicado nossa reputação e demonstrado à nossa equipe que essa era uma forma aceitável de agir.

Para manter as luzes acesas, concentrarmos nossos esforços em obter pedidos para desenvolvimento de *sites* e serviços de hospedagem. Não conseguíamos vender muita publicidade – nosso portal não tinha o número de visitantes necessário – e também não éramos hábeis em vendas, o que na verdade foi bom para nós. Os anunciantes acompanham muito bem a eficácia da publicidade; sem impacto suficiente dos anúncios, mesmo se fôssemos os melhores vendedores, não conseguiríamos vender muito. Mais provavelmente, uma campanha de vendas em grande escala nossa teria arruinado nossa reputação, e teríamos perdido o mercado: os clientes têm memória longa quando você vende a eles serviços sem valor. É como criar uma vacina contra si mesmo.

Conseguimos ganhar o suficiente como uma empresa de desenvolvimento de *sites* que oferecia serviços de hospedagem para manter as coisas funcionando. Apesar de todos os desafios que

enfrentávamos, continuamos trabalhando no desenvolvimento do ykt.ru. Iniciamos o projeto Rulez&Sux, em que os usuários publicavam seus próprios esforços criativos ou repostavam de outros lugares (histórias, piadas, receitas, até brindes de bebidas) que outros usuários revisavam e classificavam. A seção de poesia, onde todos eram bem-vindos para publicar seu trabalho, tornou-se particularmente popular. Dessa parte do portal surgiu algo como um clube de poesia. Até lançamos vários volumes impressos que tinham seus próprios números ISBN oficiais em edições de 500 a 1.000 exemplares, uma série que chamamos de Rulez: Verse.

Novos fóruns e galerias estavam sendo abertos no ykt.ru o tempo todo, incluindo o fórum de sociedade e política. Essa seção ficou tão popular que a elite política local começou a frequentá-la, incluindo altos funcionários da administração da Iacútia e do gabinete do prefeito de Iakutsk.

Também desenvolvemos nossa primeira plataforma de *blogs*, chamada dnevnik.ykt.ru (“diário.ykt.ru”), que foi um sucesso imediato entre os adolescentes. Isso foi antes da era das redes sociais e dos aplicativos de mensagens, e milhares de membros de nosso público mais jovem se reuniram em *blogs* para compartilhar seus pensamentos e sentimentos.

Até criamos e lançamos nossa própria versão do ICQ², chamada Yaknet Pager. Quanto aos jogos, recebemos um pedido da sede da Unesco para criar uma versão para computador do jogo africano Mancala. Meu pai entrou em contato comigo sugerindo que concorrêssemos, e concordei. Recebemos 5 mil dólares – um bom dinheiro na época. Isso pode ter sido a primeira exportação de um produto de TI para o exterior de nossa região. Em seguida, desenvolvemos outros jogos clássicos usando o mesmo núcleo de software: xadrez, damas e jogos de cartas. Construímos os servidores, e os usuários baixavam os programas clientes e jogavam entre si.

Nossa primeira aquisição de um projeto externo foi um *blog* popular para homens, primeiro uma parte e depois 100% dele. Nós

² ICQ é um dos primeiros programas de mensagem instantânea da internet, criado em 1996. (N.T.)

o transferimos para o ykt.ru e o chamamos de Joker. Além do novo nome, proibimos fotos e vídeos excessivamente explícitos. Joker rapidamente se tornou algo como a versão de Iakutsk do Reddit³ e tinha uma atmosfera brincalhona e positiva.

Nossa principal estratégia naquela época era manter-se focado em projetos de conteúdo gerado pelo usuário (UGC, no acrônimo em inglês)); sabíamos que, com a falta de recursos, não tínhamos os funcionários necessários para desenvolver conteúdo interessante por conta própria. Nossas notícias eram repostadas pela mídia local, com a qual continuamos a parceria, hospedando seus *sites* em nosso portal. O número de visitantes do portal aumentou e, a cada mês, milhares de novos usuários encontravam o ykt.ru. Foi um período difícil do ponto de vista econômico, mas ao mesmo tempo, maravilhosamente criativo, com o lançamento constante de novos projetos, novos sucessos e a calorosa atmosfera familiar de nossa pequena equipe.

Ao contrário de muitos outros profissionais de TI, os jogos de computador nunca foram muito importantes para mim. Passei um ou dois meses jogando o primeiro *Civilization* de Sid Meier – ainda o considero o maior jogo da história desse gênero. Joguei bastante *Heroes of Might and Magic II* por um curto tempo, enquanto estava tentando decidir o que fazer após meu primeiro negócio. O terceiro jogo que me interessou foi *Counter-Strike*, que invadiu Iakutsk em 2001. Ficávamos no escritório após o trabalho quase todas as noites para jogar com outros *gamers* através da rede municipal de fibra óptica. O servidor mais popular da cidade era o *Walker Place*; era impossível jogar em servidores externos via canais de satélite. Acho que ainda lembro de cada fase e cada canto dos mapas desse jogo: de_dust, de_dust2, de_aztec e de_inferno. Quando os trago à minha memória, começo a ouvir os gritos, “Vai! Vai! Vai!”, “Afimativo!” e “A bomba foi plantada”. A luta entre policiais e terroristas consumia os jogadores completa e inescapavelmente. Isso durou cerca de seis meses. Mas, eventualmente, como uma pessoa naturalmente racional e pragmática,

³ Reddit é em uma rede social composta de fóruns de temas variados, onde os usuários podem divulgar links, conteúdos, postagens, imagens etc. (N.T.)

comecei a me arrepender do tempo gasto em jogos. Então decidi colocar esse entusiasmo em melhor uso. Também estava se tornando claro que a popularidade dos jogos de computador em geral, não apenas o *Counter-Strike*, tinha potencial para aumentar a popularidade do ykt.ru. Lançamos vários servidores, fóruns e bate-papos de jogos no ykt.ru e começamos a manter estatísticas e classificações de jogadores *on-line*. Registrei oficialmente a Federação de Esportes de Computador de Iacútia (FCS no acrônimo em inglês) como uma organização pública, e começamos a preparar o primeiro campeonato oficial de *Counter-Strike* em Iakutsk em seu nome.

Membros da comunidade local de jogos se juntaram à FCS e ajudaram muito a impulsionar esse primeiro campeonato, assim como os subsequentes. Esse foi o primeiro evento desse tipo em larga escala, e não sabíamos o que esperar, mas mais de 80 equipes de cinco pessoas se inscreveram. Quatrocentos participantes!

Os jogos classificatórios foram realizados em seis clubes de jogos de computador – novos clubes estavam abrindo o tempo todo, cada um com cerca de 15 a 20 computadores, o que era espaço suficiente para 1-2 equipes jogarem ao mesmo tempo. Nomeamos juízes em cada clube e os jogos classificatórios e a final foram realizados ao longo de dois dias.

Montamos nossa própria equipe da Sinet e chegamos à terceira rodada ao derrotar duas outras equipes. No segundo jogo, encontramos uma regra estranha quando o placar estava empatado no final do período de jogo – eu, como capitão da minha equipe, precisei ter uma luta de faca com o capitão da equipe adversária. E eu ganhei! (Para a alegria desenfreada dos meus colegas.)

A final foi algo de outro mundo, a primeira vez que alguém já havia feito algo do tipo. Cheguei a um acordo com o Teatro Central, um cinema localizado bem no centro da cidade, para sediar a final lá e mostrá-la em uma de suas telas. Uma rede local de televisão a cabo também concordou em transmitir o jogo à 1 da manhã em um de seus canais principais. Tudo correu sem problemas: o jogo foi dramático, a audiência na sala de cinema estava enlouquecida e a gravação da final foi transmitida na televisão. No entanto, o voluntário que fez a

gravação, um ávido ciberatleta que atendia pelo nome de Asteroid, escolheu o modo mais sanguinário para a transmissão, para aumentar o drama e a emoção. Naquela noite, fiquei olhando para a tela da minha televisão horrorizado enquanto os terroristas, que mais pareciam zumbis nesse modo, soltavam rugidos ensurdecedores enquanto derrubavam soldados das forças especiais, e muito sangue jorrava. Ouvi dizer que, no dia seguinte, houve muitas cartas e ligações para várias autoridades reclamando; os moradores da cidade, especialmente a geração mais velha, não entendiam o que essa confusão e horror estava fazendo em suas telas. Felizmente, não houve repercussão negativa para os organizadores.

Acredito que podemos ter sido os primeiros na Rússia, e possivelmente no mundo, a organizar uma transmissão de e-Sportes: (1) em um local de entretenimento (um cinema, o protótipo de um estádio de e-Sportes) e (2) através de uma rede de televisão a cabo.

Foi também nesse ano que enviamos nossos campeões, a equipe DJS5, cinco rapazes simples de Iakutsk, para a final russa da competição *World Cyber Games*, organizada pela Samsung e a maior e mais popular competição de cibersportes do mundo. A equipe da remota Iacútia causou alvoroço. Jornalistas de canais de televisão centrais perguntavam sem ironia coisas como: “Existem computadores na Iacútia?”, claramente nos imaginando montando ursos em vez de carros pela rua.

Essas perguntas pararam quase imediatamente quando o jogo começou e a habilidade de nossa equipe se tornou óbvia. Os esforços sistemáticos que lideramos para desenvolver os cibersportes na Iacútia, incluindo competições regulares, classificações, introdução de regulamentos para clubes e promoção na mídia, valeram a pena. Em cinco anos, jogadores de Iakutsk começaram a ganhar prêmios em grandes torneios russos e internacionais, como o *World Cyber Game*, a Copa da Rússia e outros. O foco no desenvolvimento, motivação e trabalho meticuloso levou ao sucesso em escala global. Nossa moda de operação foi usado como exemplo em outras regiões.

Foram momentos emocionantes e cheios de adrenalina para mim, apoiando nossa equipe em partidas que decidiriam seu lugar nos principais torneios. Essas emoções, a glória que nossos competidores

trouxeram para os e-Esportes de Iakutsk e a divulgação para nossa região fizeram todo o esforço valer a pena. Era bastante difícil levar grupos de 10 a 20 jogadores para Moscou e outras cidades. Havia apenas uma companhia aérea saindo de Iakutsk na época, e mantinha seus preços verdadeiramente altos. Por vezes conseguia encontrar patrocinadores, mas na maioria das vezes tinha que sacar fundos de minha conta corporativa ou pessoal, que não estavam transbordando. Paguei a viagem de um grupo vendendo um carro, o que você poderia dizer que se tornou meu método tradicional para cobrir despesas urgentes de negócios.

Gostaria de relatar algo interessante a respeito disso tudo: quando alcançamos o topo do mundo dos e-Esportes, perdi o interesse em seu desenvolvimento quase instantaneamente. Transferi todas as responsabilidades da FCS para outros membros da comunidade logo em seguida. Ficou óbvio que minha perda de interesse tinha a ver com a realização do objetivo e, pela primeira vez, comecei a pensar profundamente sobre a conexão entre estabelecer e alcançar objetivos e a motivação. Foi a contemplação desse tema que me ajudou a passar por crises posteriores, e que ainda considero uma poderosa fonte de motivação. Mas voltarei a isso mais tarde.

Em 2002, o ykt.ru já não era executado a partir de um computador pessoal comum transformado em servidor *Web*, mas sim em 3 a 4 servidores reais, e o havíamos transferido da Optilink para o hospedeiro, um gigante das telecomunicações da Iacútia, a SakhaTelecom. Chegamos a um acordo de cooperação com essa empresa que incluía um conjunto especial de linhas telefônicas que um usuário poderia acessar com o número curto “8-14” para chegar ao nosso *site* com uma tarifa reduzida. Era benéfico para a SakhaTelecom, como para qualquer provedor de Internet, ter um recurso popular como o ykt.ru em sua rede. Isso atraiu novos usuários, especialmente jovens que gostavam de conversar através do mIRC e passar o tempo em nossos servidores de jogos. Além disso, quanto mais usuários com as tarifas padrão de Internet permaneciam em um recurso local, pagando o custo padrão por cada megabyte baixado, menos os provedores locais tinham que pagar aos principais

provedores de Internet via satélite, o que melhorava dramaticamente seus orçamentos.

Esse período idílico de sinergia chegou ao fim, no entanto. Um dia, um gerente sênior da SakhaTelecom me ligou e pediu que eu removesse um anúncio da Helios-TV, outro provedor de Internet de Iakutsk, do ykt.ru. Por um lado, o motivo da SakhaTelecom era compreensível: um anúncio de um concorrente estava sendo veiculado em um *site* parceiro. Por outro lado, tínhamos um relacionamento amigável com a Helios-TV, e ela era parte do grupo de empresas SakhaInvest. Além disso, não estávamos interessados que alguém nos dissesse o que fazer e, geralmente, éramos contra a ideia de um monopólio no acesso à Internet. Tendo revisado os termos de nosso contrato, respondemos à SakhaTelecom que tínhamos o direito de publicar qualquer anúncio que não violasse a lei russa, e que o anúncio da Helios-TV era pequeno e não influenciaria significativamente o mercado. Após várias ligações telefônicas e reuniões, a SakhaTelecom recuou, mas a empresa estava claramente insatisfeita.

Em todos os outros assuntos, era um relacionamento excelente e sem conflitos, mas, em agosto de 2002, sem aviso prévio, recebemos uma carta da SakhaTelecom afirmando que todos os contratos para a prestação de serviços de Internet para nós seriam encerrados a partir do dia seguinte e nos ordenando a remover imediatamente nossos servidores de seu hospedeiro. E isso não foi tudo; no mesmo dia, a SakhaTelecom publicou o lançamento de seu próprio portal de informação e entretenimento, chamado Iakutsk-online (ya1.ru), com uma grande campanha publicitária. Eles devem ter contratado uma equipe em segredo e começado a desenvolver seu próprio portal após o incidente com a Helios-TV, esperando conquistar nossa parcela de mercado.

Esse foi um ato traiçoeiro, um golpe baixo, um ataque sorrateiro. Em um único dia, uma empresa muito maior que considerávamos nossa parceira nos deixou como um portal da internet sem acesso à Internet e lançou um projeto similar, tentando nos derrubar com um golpe surpresa. A duplidade desse movimento foi agravada pelo fato de a SakhaTelecom ter roubado os nomes de nossos projetos mais populares, como o bate-papo Boltalka, e começado a enviar *spams* de

forma agressiva aos fóruns, bate-papos e até aos servidores de jogos do ykt.ru, convidando nossos usuários para seu novo *site*. Por exemplo, de repente, um servidor de *Counter-Strike* de_ dust2 no ykt.ru seria inundado de jogadores com nomes como irc.ya1.ru ou games.ya1.ru, tentando atrair outros jogadores.

A competição é uma parte normal e inevitável dos negócios, mas acredito firmemente que não deveria envolver um ataque sorrateiro, especialmente ao tentar destruir os negócios daqueles que consideram você como um parceiro. Então, os líderes da SakhaTelecom não gostaram que nós divulgamos seus concorrentes, tudo bem, é direito deles, mas poderiam ter nos enviado uma carta terminando o contrato anteriormente e nos dado tempo para encontrar outro *site*! Certamente eles poderiam ter feito isso sem nos enviar *spam*, e poderiam ter criado seus próprios nomes de projetos. Não trabalhamos duro na criação de nosso portal para que um concorrente direto tentasse promover seu negócio dessa forma, incomodando nossos usuários.

Os líderes da empresa não podem perder a compostura em crises ou ceder ao pânico; eles devem imediatamente se tornar firmes e frios, agindo com energia decisiva, assim transmitindo confiança a todos os outros. No mesmo dia em que recebemos a carta, estávamos em conversas com os diretores de outros provedores locais, e a pequena empresa Sakhasprintset fez a gentileza de nos acolher. Transferimos rapidamente nossos servidores para lá, e nossos usuários puderam acessar nosso *site* novamente no dia seguinte. Esse incidente eletrizou a equipe e nos fortaleceu; trabalhamos ainda mais duramente, tendo visto como nosso bebê, o ykt.ru, ainda era frágil. Foi meu primeiro encontro com a agressão de uma empresa muito maior, e concluí que, em episódios como esse, se uma empresa consegue reagir e sobreviver, isso apenas a fortalece.

O Iakutsk-online era operado por funcionários menos motivados, apenas trabalhando por seus salários em uma empresa grande e burocrática, então, apesar do forte apoio, publicidade, falta de barreiras financeiras e grande atração de clientes provenientes do maior provedor de Internet da Iacútia, ele simplesmente não conseguiu competir com ykt.ru e acabou morrendo alguns anos depois.

Eu criei minha própria piada sobre isso.

– “Então, o gerente-geral da SakhaTelecom entra no bate-papo ya1 e vê que não tem ninguém lá. Ele diz tristemente para si mesmo: ‘Ya1 de novo, ya1...’”. (É um jogo de palavras: Em russo, “Ya” significa “eu” e “odin” é a forma escrita de 1, então “ya1” é lido como “ya odin” – “eu estou sozinho”).

No final, respondemos a esse ataque cruel e enganoso com crescimento empresarial e senso de humor.

O humor é de fato algo excelente. É melhor encarar o mundo com um senso de humor positivo, tratar-se com ironia e sempre manter o otimismo. Como Albert Einstein disse: “Decidimos o que construiremos na vida: muros ou pontes”. Ele também disse que há duas maneiras de viver a vida: “Como se nada fosse um milagre ou como se tudo fosse um milagre”. No que me diz respeito, é melhor construir pontes e tentar manter uma atitude positiva e grata em relação à vida.

Meu dia favorito do ano é 1º de abril! Nenhum dos meus amigos atende minhas ligações ou mensagens nesse dia. Suspeito que todos tenham lembretes em seus calendários agora. Eu já fiz de tudo, por exemplo, conduzir uma “entrevista” via WhatsApp como um falso jornalista, contar a um amigo que havia fugido do serviço militar, sobre a publicação de uma convocação do exército em seu nome em um jornal inexistente. Ou enviar cartas com aparência totalmente autêntica do escritório do promotor ambiental exigindo a mudança imediata do vaso sanitário externo na casa de verão de um amigo, a 200 pés de distância do lago, sob ameaça de multas astronômicas, e muito mais.

Também pregamos peças de 1º de abril todos os anos no ykt.ru. Por exemplo, enviamos pessoas a uma sauna para obter descontos enormes nos serviços de celular, divulgamos um falso relato de incêndio na cidade e viramos de cabeça para baixo a imagem da primeira página do nosso portal, com a mensagem: “Seu monitor foi infectado por um vírus. Leve-o para manutenção imediatamente”.

Outra vez, eu e meus amigos do jornal *Yakutsk Vecherny* inventamos uma farsa na qual um homem vestido de mulher participou do nosso concurso de beleza *on-line*. Encontramos um cara com a aparência certa, fizemos uma sessão de fotos e adicionamos alguns votos extras para colocá-lo entre as dez finalistas.

Então, no dia anterior à final, publicamos um comunicado de imprensa informando ao público que um dos finalistas era, na verdade, um homem vestido de mulher e, portanto, fora desclassificado. Esperávamos algum interesse da mídia de Iakutsk, mas nossas notícias locais inesperadamente apareceram nas notícias russas e internacionais e se espalharam por muitos outros veículos de comunicação. Uma equipe de filmagem da NTV, um dos maiores canais nacionais da Rússia, foi enviada para cobrir a final do concurso, e o homem desclassificado foi convidado para um *talk show* no Channel One, a maior emissora da Rússia.

Foi assim que alcançamos milhões de pessoas com o custo de uma única sessão de fotos e tivemos nosso primeiro encontro com o marketing viral. Foi engraçado como toda a cidade realmente acreditou que tínhamos sido enganados. Meus amigos, escondendo o riso, fingiam simpatizar com como tínhamos sido enganados. Nós precisávamos esconder nossos próprios sorrisos em troca e reclamar, como se dizendo: “Oh, para onde o mundo está indo, não se pode confiar em mais ninguém!”

Em 2003, abrimos o maior clube de informática da cidade. Compramos 45 computadores novos e potentes a crédito e alugamos um espaço amplo que anteriormente abrigara o primeiro cassino de Iakutsk.

A local era um pouco afastado, mas próximo de uma universidade importante e de várias escolas. Chamamos o novo clube de Fort Arena. Eu gostei do som disso, e as primeiras letras das palavras soletravam meu nome de usuário “Far”.

Foi muito bom abrir o maior clube de informática, também um cyber café, na cidade, com um grande grupo de jogadores de e-Sportes, sob

as luzes brilhantes das enormes letras que soletravam “Fort Arena” no telhado. O clube rapidamente se tornou um ponto de encontro popular, graças aos equipamentos novos, boa localização e grande quantidade de computadores: você sempre podia encontrar amigos lá, jogar e se divertir no geral. Começamos a realizar torneios regulares, que atraíam jogadores de toda a região.

A única desvantagem do clube eram os problemas comerciais *off-line* conhecidos: azulejos baratos que se desfaziam um mês após a instalação, canos congelando no inverno e o roubo de acessórios de computador. Mas lidamos com os problemas de uma forma ou de outra, fazendo reparos rapidamente, instalando aquecimento adicional e configurando vigilância por vídeo. A melhor parte foi que a receita começou a entrar imediatamente – uma renda estável que não dependia de encontrar pedidos de *design web*.

Desde então, sempre me esforço para criar fontes renováveis de renda; acredito que seja uma das regras básicas de estabilidade e sobrevivência para qualquer empresa, especialmente uma empresa jovem. Também é essencial reduzir os custos fixos o máximo possível, mas sem economizar em despesas importantes de uma única vez.

Um ano depois, abrimos um segundo clube, tão grande quanto, no campus da universidade. Chamamos de Cursor, o mesmo nome de nosso projeto de notícias hoje extinto. A receita do nosso clube dobrou e, juntamente com o crescimento da renda proveniente do *design web*, serviços de hospedagem e nossas primeiras vendas de publicidade, ajudou a estabilizar a situação e as finanças da empresa. Finalmente estávamos saindo do modo sobrevivência no nosso quinto ano de operação.

Mais ou menos nessa época, a SakhaInvest nos notou. Finalmente, eles perceberam que tinham uma empresa forte em seu vasto império empresarial. Os principais gerentes do grupo me convidaram para uma reunião, agradeceram-me por todo o meu trabalho árduo e anunciaram que estavam me dando 25% de sua participação de 76% na empresa como um bônus, mantendo uma participação de controle de 51%.

Eles estavam preocupados que eu pudesse sair da empresa devido à disparidade entre minha participação real na empresa, que era inferior a 20%, e o esforço que eu havia feito para seu desenvolvimento. Eles também nos concederam um empréstimo e alugaram um espaço de 330 m² em um de seus centros comerciais em Iakutsk. Vários anos depois, estávamos pagando um preço com desconto de cerca de 75% do preço de mercado. Finalmente, saímos do apartamento e voltamos a ter um escritório normal.

Pagamos a SakhaInvest muitas vezes em dividendos no final de cada ano. Também oferecemos a eles um desconto em publicidade para seus negócios no ykt.ru. Além disso, a Sinet se tornou um dos principais clientes imobiliários da SakhaInvest, alugando grandes espaços a preços de mercado e sempre pagando pontualmente. Gradualmente, comprei de volta todas as ações da Sinet da SakhaInvest e de outros acionistas por um preço justo, e me tornei o único proprietário da empresa (vários anos depois, porém, vendi a empresa para os principais gerentes para me concentrar na inDriver). Dessa forma, o investimento de risco da SakhaInvest em nós foi um sucesso.

Não tenho nada contra a alta administração da SakhaInvest. Na verdade, fiz amizade com alguns de seus membros. Alguns deles vieram trabalhar na Sinet depois. A SakhaInvest pode ter falhado em suas promessas inicialmente, e seu apoio foi mínimo e muito tardio, e sua reputação pode ter sido um pouco obscura, como muitos fundos de privatização de *vouchers* na Rússia, mas acredito que nossa parceria não foi em vão, e foi para o melhor no final. Sou grato à SakhaInvest por essa transferência inesperada de ações, por nunca me incomodarem ou tentarem se envolver na gestão da empresa ou nos prejudicar com ações destrutivas de sua posição como principal acionista. No geral, não me arrependo de concordar em vender uma participação de controle na SakhaInternet em 2000, e estou convencido de que ficar com a SakhaInvest foi a decisão certa. Muitas vezes é difícil dizer na vida como as coisas teriam acontecido, como os eventos teriam se desenvolvido de forma diferente, se tivéssemos tomado um caminho ou uma decisão diferente. Mas tenho certeza de uma coisa: agir com honestidade e confiabilidade coloca você em uma posição forte que,

mais frequentemente do que qualquer outra coisa, leva ao resultado desejado e o protege em situações difíceis.

Com a nossa situação de trabalho mais relaxada, consegui tirar outro período de férias quatro anos após nossa viagem à Itália. Fomos em uma viagem em família até o Mar Negro. Além disso, naquele outono, fui caçar patos pela primeira vez com três amigos na região próxima a Sangar, cerca de 200 quilômetros ao norte de Iakutsk. A região é coberta pela selvagem taiga intocada, habitada por ursos, há inúmeros lagos e o majestoso Rio Lena, que se torna particularmente largo e poderoso ali após se fundir com um de seus afluentes, o grande Rio Aldan da Sibéria. Tudo naquela terra é de tamanho épico e fantasticamente belo.

Uma primeira caçada aos 29 anos é bem tardia para um Sakha. Muitos meninos começam a caçar aos 6 ou 7 anos, mas como um morador da cidade nascido em uma família de intelectuais, não tive a chance de participar de uma caçada até a idade adulta.

Vou contar como consegui meu primeiro pato. Eu fiz isso no meu estilo algorítmico característico de programador. Um dos meus amigos cresceu naquela área e a família dele possui terras ao redor de um grande lago na taiga, onde eles têm caçado desde tempos imemoriais. Chegamos lá ao anoitecer e passamos a noite em uma cabana de caça. Acordamos antes do amanhecer, por volta das 5 da manhã, e fomos até o lago. Jogamos nossos chamarizes de pato de madeira na água e cada um de nós se acomodou com as armas em um dos abrigos de pato situados nos quatro lados do lago. Lá ficamos por várias horas, esperando os patos. Podíamos ouvir o grasar deles à distância, no meio do lago, mas não conseguíamos vê-los. O dia amanheceu, o sol subiu no céu e por volta das 9 da manhã todos os meus amigos já haviam se levantado e voltado para a cabana. Eu permaneci teimosamente, ainda esperando conseguir um pato. E então, de longe, avistei um pequeno ponto se movendo ao longo da margem do lago. Um momento estava lá, e no outro, havia sumido. Eu não tinha binóculos, mas percebi que era um pato, mergulhando periodicamente em busca de comida. Mais 10 minutos se passaram, mas o ponto não se aproximou, como eu esperava. Toda a margem estava repleta de árvores e arbustos

mortos; não havia como me aproximar silenciosamente. E os patos têm sentidos muito aguçados – ao menor ruído ou movimento, eles voam imediatamente para longe.

O que poderia ser feito? Comecei a contar o tempo entre o aparecimento e o desaparecimento do ponto. Ele estava lá por 1, 2, 3 ... 10, depois sumia por 1, 2, 3 ... 12, estava lá 1, 2, 3 ... 10, sumia 1, 2, 3 ... 12. Percebi que os intervalos de tempo permaneciam consistentes, talvez devido à quantidade de ar que os pulmões do pato poderiam conter. “Não tenho nada a perder!” pensei, e na próxima vez que o ponto desapareceu, agarrei minha arma e corri, contando pelo caminho. No décimo segundo, me joguei no chão e congelei. Depois de algumas respirações, o ponto apareceu, e então, quando desapareceu novamente, eu me levantei e corri para a frente, repetindo o ciclo. Eu diria que fiz isso cerca de 10 vezes. Na última vez, eu estava de pé na margem, a mira da minha arma apontada para o local onde o pato estava aparecendo. Quando ele subiu de novo, me viu, entrou em pânico e começou a voar. Atirei então, todos os cinco cartuchos da minha espingarda. O infeliz pato foi levado por cerca de 30 metros e caiu com as patas para cima na superfície do lago.

Um sentimento me acometeu, novo para mim, mas tão antigo quanto o mundo, provavelmente escondido sob a fachada civilizada de muitos seres humanos modernos. Joguei a espingarda de lado e bati no peito, como o King Kong, gritando como um louco. Quando me acalmei um pouco, caminhei pela margem até onde um barco de caça de madeira estava amarrado, remei para buscar o pato e fui procurar meus amigos. Eu segurava o pato atrás de mim quando entrei na cabana. Fui imediatamente atingido com perguntas irônicas do tipo: “Você estava atirando porque estava entediado ou estava atrás de ratos-d’água?” e “Aposto que você nem conseguiu um desses, não é?” Depois de prolongar o momento para permitir que eles cavassem um buraco para si mesmos, mostrei o pato ceremoniosamente, desfrutando da visão boquiaberta de todos. Então contei a eles a história. O avô do meu amigo estava lá, e ele disse que era um pato mergulhador, e acrescentou: “Eu tenho caçado aqui há 45 anos, mas nunca vi alguém caçar desse jeito. Você é bom!” – o que gostei de ouvir, especialmente porque foi o meu primeiro pato.

Fui caçar patos várias vezes nos próximos quatro anos, e sempre foi uma viagem muito divertida e emocionante. Normalmente, eu conseguia um ou dois patos, mas às vezes não conseguia nada. No entanto, tudo mudou no dia em que atirei em um pato e o tirei da água, ferido, mas vivo. Aquela foi provavelmente a pior experiência da minha vida. Eu não podia deixá-lo sofrer. Eu tinha que matar o pobre animal enquanto ele me olhava. Ainda pior, um segundo pato estava voando por cima, apesar do risco; deve ter sido o parceiro daquele que eu havia atingido.

Depois disso, perdi completamente o interesse em caçar. Pelo menos eu ainda posso pescar, embora eu devolva a maioria dos peixes. Simplesmente parei de entender o desejo, ou considerá-lo aceitável, de matar criaturas vivas, não pela sobrevivência, mas por diversão ou pela emoção da caça – especialmente para os moradores da cidade que não têm problemas para conseguir comida ou entretenimento. Aquele incidente foi um empurrão em direção ao crescimento e à transformação pessoal nesse assunto. Gradualmente, parei de comer carne de cavalo, que é uma iguaria e um prato tradicional para os Sakha e outros povos das estepes da Eurásia. Agora, quando vejo as pessoas exclamarem sobre a beleza dos potros brincando nos prados, parece-me hipócrita: como alguém pode sinceramente admirar esses belos e inteligentes animais, amigos da humanidade, enquanto desfruta de pratos preparados com sua carne? Entre esses dois estados está o matadouro; você pode encontrar vídeos do processo, mas eu recomendo abster-se para sua própria saúde mental.

Em geral, nunca imponho minha opinião aos outros, muito menos padrões de comportamento. Mas esse é um caso especial, e tenho dificuldade em ficar calado. O comportamento humano está mudando rapidamente, tão rapidamente quanto o mundo ao nosso redor. Por que deveríamos, em uma era em que jaquetas de plumas sintéticas e muitas outras opções de roupas de inverno estão prontamente disponíveis, comprar casacos de pele 100 vezes mais caros? Cem animais ou mais podem ser mortos para fazer um único casaco de pele, e conhecemos a crueldade envolvida em sua produção. Eu não entendo, e não aceito. Talvez devêssemos considerar essas coisas em vez de enfiar a cabeça no buraco. Acho que está na hora de desistirmos de coisas desnecessárias, como matar patos às dúzias, e mudarmos para peles falsas ou plumas sintéticas para usar no inverno.

Uma vez, por pouco mais de seis meses, tentei me tornar vegetariano. Não é tão fácil, infelizmente, especialmente se você viaja e trabalha muito, mas é possível. A comida vegetariana é saborosa, saudável e facilmente digerível. Há muitas receitas disponíveis, bem como alternativas proteicas vegetarianas para a carne. Passei algum tempo em um grupo de *WhatsApp* conversando com vegetarianos e veganos durante esse período, mas acho que eles podem estar indo longe demais na outra direção. Um deles, por exemplo, disse que, se um mosquito te picar, você deve puxá-lo cuidadosamente e deixá-lo ir, o que é ridículo. Os humanos sacrificaram milhões de vidas durante sua evolução para chegar ao topo da cadeia alimentar. Temos o direito de nos defender e à nossa qualidade de vida, mas devemos fazê-lo sem crueldade desnecessária e excessiva para com nossos vizinhos neste planeta.

Na Iacúria, é muito mais difícil fazer a mudança para o vegetarianismo. Você precisa de gordura e proteínas de origem animal para resistir ao inverno rigoroso. A carne artificial pode ser a solução, e as *startups* de tecnologia alimentar estão em uma esfera de desenvolvimento extremamente ativa no momento, atraindo bilhões de dólares em investimentos. A carne artificial já foi criada e seu sabor é semelhante ao da original. Como sempre, durante o desenvolvimento posterior da tecnologia, ela gradualmente ficará melhor, mais saborosa e mais barata do que a carne comum. Como diz o ditado russo: “Os lobos estão felizes e as ovelhas estão inteiras”. Provavelmente eles irão criar patos e coelhos robôs especialmente para os caçadores. Novas tecnologias, mais uma vez, nos mostrarão o caminho para uma solução, melhorando nossa vida.

Mais da metade do orçamento de Iacúria provém de empresas que extraem matérias-primas: diamantes, ouro, petróleo, gás natural e outros recursos naturais. Temos muita sorte que nossa região seja rica em recursos naturais, com os impostos das empresas de mineração trazendo uma grande receita para o orçamento e criando dezenas de milhares de empregos bem remunerados. No entanto, existem três problemas fundamentais aqui. O primeiro é a ineficiência da produção, herdada da era soviética. A autobiografia de Taras Desyatkin, um dos fundadores da indústria de mineração de diamantes e ouro na Iacúria, oferece uma

comparação útil. Para desenvolver a mina de diamantes Mir, no oeste da república, na década de 1960, em plena taiga, eles fundaram uma cidade inteira. Mirny foi construída para uma população de 40 mil pessoas, com toda a infraestrutura necessária: estradas, residências, lojas, clínicas, escolas e jardins de infância. Apenas alguns desses residentes trabalham com mineração para a empresa de diamantes Alrosa. O restante são os funcionários de serviço que mantêm a cidade em funcionamento: funcionários do governo, policiais, médicos, professores, entre outros. Os gastos para criar e manter a cidade foram enormes, especialmente dada sua localização remota e clima rigoroso. A mina de diamantes Argyle, na Austrália Ocidental, por outro lado, produz um volume semelhante de diamantes usando apenas 600 mineradores que vivem em uma vila temporária com infraestrutura mínima. Após o esgotamento da mina, eles simplesmente fecharão a vila e partirão. Mas como você fecharia uma cidade com 40 mil habitantes?

Mirny é uma boa ilustração dos problemas que a Iacútia enfrenta quando as minas se esgotam ou se tornam menos lucrativas em razão das condições de mercado ou outros motivos. Há centenas de milhares de famílias desempregadas no Extremo Norte. Elas simplesmente vivem deprimidas em suas cidades deterioradas, sem meios para se mudar para outro lugar, sem produzir nada e sem ganhar nada. Seu sustento recai sobre o orçamento regional.

O segundo principal problema é o alto risco de queda no valor de mercado dos recursos naturais. O que acontecerá se o mercado de diamantes, petróleo ou gás natural secar? Esses são os três principais ativos naturais da Iacútia – e da Rússia como um todo. A tecnologia para produzir diamantes artificiais está progredindo rapidamente. Eles inevitavelmente se tornarão mais bonitos, de maior qualidade e muito mais baratos do que os diamantes obtidos por meio da mineração. Em breve, será possível encomendar um diamante artificial de qualquer cor, tonalidade e formato, com uma bela imagem holográfica interna, por um preço muitas vezes menor do que um diamante natural. Quanto ao petróleo e gás, novas tecnologias gradualmente criarão alternativas mais eficazes e baratas e ecologicamente seguras. Mais cedo ou mais tarde, os carros elétricos serão tão baratos e eficientes quanto os a combustão, ou talvez estaremos comprando carros movidos a energia solar ou água. Um após o outro, os países proibirão motores a gasolina

e diesel, bem como usinas de energia movidas a óleo combustível, carvão e gás natural. Os consumidores restantes de matérias-primas hidrocarbonadas recorrerão cada vez mais a países quentes, onde podem ser extraídas de forma mais barata, e a países localizados logicamente de maneira conveniente. Campos de petróleo e gás em áreas remotas provavelmente reduzirão expressivamente sua produção.

Isso poderia levar a um aumento significativo no número de pessoas desempregadas e famílias sem renda estável na Iacútia. O crescimento da população e da riqueza na China, Índia e países do Terceiro Mundo, com o aumento correspondente no consumo, esperamos que compensem a redução do uso de hidrocarbonetos na Europa e nos Estados Unidos, e a renda dos recursos nos impeça de cair em extrema pobreza por muitos anos, mas, na minha opinião, os riscos da dependência de matérias-primas são muito altos.

O terceiro problema é a poluição gerada pela mineração em grande escala. Rupturas de barragens e resíduos tóxicos que acabam nos rios, derramamentos de petróleo, destruição de grandes extensões de florestas – e os animais selvagens junto com elas –, são os efeitos colaterais inevitáveis de uma economia baseada em recursos naturais. A barragem e a usina hidrelétrica de Viliui foram construídas para fornecer eletricidade para a mineração de diamantes na Sibéria Ocidental. Enormes áreas de floresta foram inundadas nesse processo, nem mesmo foram cortadas. Com o passar dos anos, as árvores sob a água começaram a apodrecer e exsudar fenol em grande quantidade, o que, junto com os efeitos secundários das explosões atômicas subterrâneas, o desenvolvimento da mineração e a queda de propulsores de ônibus espaciais com combustível líquido e venenoso, exacerbaram os problemas ambientais no oeste da Iacútia. Os habitantes dessa região têm mais chances de sofrer doenças graves, enfrentar problemas com água potável e ver os peixes desaparecerem dos rios e a vida selvagem desaparecer das florestas. Tudo isso é o custo de nossa relativa riqueza sob o modelo econômico baseado em recursos naturais. No entanto, se não houver mais demanda para as matérias-primas, a riqueza desaparecerá, mas os problemas ecológicos permanecerão.

Acredito que precisamos desenvolver a indústria de mineração – trabalhando de forma eficaz e com amplas garantias ambientais – ao

mesmo tempo em que criamos setores alternativos da economia para reduzir os riscos acima mencionados. Dada a localização remota da Iacútia, logística difícil, ausência de infraestrutura industrial, altos preços para tudo e clima rigoroso, a produção de bens materiais enfrenta dificuldades objetivas. Em outras palavras, uma banqueta feita na Iacútia custará muito mais nas principais cidades russas e no exterior do que uma fabricada no sul da Rússia ou na China. Portanto, um fabricante de móveis simplesmente não será competitivo. O mercado local é muito pequeno e, de qualquer maneira, a região precisa de dinheiro vindo de fora; precisamos exportar algo para equilibrar a balança de pagamentos e criar empregos.

Nessas condições, algumas áreas promissoras são o desenvolvimento da produção intelectual e a prestação de bens e serviços únicos nesta parte do mundo. A primeira engloba TI, filmes, animações, quadrinhos, música, livros e outros produtos intelectuais. A segunda poderia utilizar características da região que seriam difíceis de reproduzir em outros lugares, tornando-se vantagens competitivas de produtos e serviços. Serviços de turismo, por exemplo, poderiam ser baseados nas belas paisagens naturais e no clima extremo da Iacútia.

Como profissional de TI, é claro que estou mais interessado em projetos e *startups* dessa área. Especialmente porque essa é uma fonte renovável, inesgotável de produção, ecologicamente segura e que proporciona desenvolvimento profissional às pessoas que trabalham nessa área. Além disso, a TI tem potencial para ser muito lucrativa no mercado global. Mas outras áreas não relacionadas a *commodities* também são bastante promissoras, e começaremos a desenvolvê-las e apoiá-las mais cedo ou mais tarde.

A Iacútia é um lugar notável. Alguns fatos devem comprovar meu ponto: o Polo do Frio para o hemisfério norte está localizado aqui, assim como o lugar habitado mais frio do mundo; a diferença de temperatura anual é de aproximadamente 90 °C, e a região possui a camada de *permafrost* mais espessa do planeta, chegando, em alguns lugares, a uma profundidade de 1.500 metros. Em área, a Iacútia é aproximadamente equivalente a cinco vezes a França ou treze vezes o Reino Unido. É a

maior unidade administrativa do mundo. Possui depósitos de recursos minerais e praticamente todos os elementos da tabela periódica. É a segunda maior produtora de diamantes, atrás apenas da África do Sul. Alguns russos sinceramente acreditam que o habitante médio da Iacútia poderia, se necessário, entrar na floresta mais próxima, cavar em uma montanha de neve e encher seu balde de diamantes.

A paisagem da Iacútia é incrivelmente bela, em grande parte pura e intocada. Você poderia percorrer milhares de milhas e ver apenas ocasionalmente uma vila e nenhuma fábrica. Tudo o que você verá é a taiga interminável e, mais próximo ao Oceano Ártico, a tundra.

Eu adoro passar tempo na natureza aqui. Tive alguns dos melhores momentos da minha vida em viagens de *rafting* pelos rios da Iacútia no verão. Três amigos do clube de ciclismo de Jakutsk e eu decidimos, em um verão, fazer um *rafting* pelo Rio Buotama, um rio de montanha no centro da Iacútia que percorre várias centenas de quilômetros paralelo ao Rio Lena, a leste das majestosas Colunas de Lena – uma pitoresca linha de penhascos de calcário cambriano ao longo da margem que se parecem exatamente com a Muralha que defende os Sete Reinos no *Game of Thrones*.

Este era o nosso plano: chegar onde os barcos turísticos estavam atracados ao longo das Colunas de Lena, onde o responsável pelo plano disse conhecer um guia que tinha cavalos e que, mediante pagamento, transportaria nosso equipamento de acampamento ao longo de uma trilha na floresta até o Rio Buotama. E, se algo desse errado, não era tão longe do Lena ao Buotama, cerca de 12 quilômetros. De alguma forma, chegariámos lá, pensamos. Nossa bagagem consistia de dois barcos infláveis, barracas, sacos de dormir, mantimentos, um machado e várias outras coisas como pratos, varas de pesca e uma máquina fotográfica. Chegamos às Colunas de Lena a tempo em um barco fluvial de alta velocidade, apenas para descobrir que não havia cavalos nem guia nos esperando. Havia apenas uma cabana, onde vivia um funcionário do parque nacional, e ele não transportava turistas para o Buotama. “Ok”, pensamos, “vamos para o plano B”. Então pegamos nosso equipamento e seguimos por um caminho de terra da costa através da floresta, rumo ao leste, em direção ao Buotama. No início, era fácil caminhar, mas gradualmente o caminho amplo começou a se estreitar, até desaparecer

completamente no sub-bosque entre as árvores. Então, a madeira morta da taiga surgiu, assemelhando-se às selvas impenetráveis que mais tarde vi na África tropical. Não tínhamos levado um facão, então tivemos que abrir caminho à mão, usando um machado quando absolutamente necessário. A situação foi agravada pelo calor de julho (no verão, a temperatura chega aos 27 °C), e então o terreno começou a subir em direção às colinas.

Então, lá estávamos nós, arrastando nossos barcos e equipamentos morro acima enquanto lutávamos contra as videiras. Andamos cerca de 10 quilômetros no primeiro dia e estávamos absolutamente exaustos e acabados – a ponto de, em uma de nossas primeiras pausas, espremer a maior parte das nossas bisnagas de pasta de dente para tentar aliviar um pouco nossas mochilas.

Também tivemos que fazer barulhos altos periodicamente enquanto caminhávamos, gritando ou batendo duas tigelas de metal juntas: essa região tinha uma das maiores concentrações de ursos-pardos da Iacútia. Esses animais são muito poderosos e perigosos, mas, a menos que estejam doentes, logo após a hibernação ou sejam mães com filhotes, geralmente são muito cautelosos e evitam as pessoas. No entanto, se você os surpreender repentinamente e assustá-los, eles podem ficar irritados e atacar, o que pode resultar em consequências muito graves.

Um adulto saudável pode percorrer 28 quilômetros em um caminho comum em terreno plano em meio dia, a um ritmo tranquilo. No final do terceiro dia, ainda estávamos na taiga. Estávamos sem água, estava extremamente quente e todos estávamos desesperadamente sedentos. Então, inesperadamente, chegamos a um pequeno caminho que ia de leste a oeste – isso significava que o rio estava próximo e nosso sofrimento estava quase acabando! Um pouco mais adiante, notamos uma linha transparente esticada ao longo do caminho e cuidadosamente a atravessamos. Poderia ser algum tipo de sistema de alarme, com a linha levando até a casa de alguém, onde o som dos sinos alertaria o proprietário de que alguém estava por perto, ou poderia fazer parte de uma armadilha de caça para animais selvagens, e tocá-la seria muito perigoso.

Logo em seguida, saímos na margem do Rio Buotama. A magnífica paisagem do rio de montanha se desdobrou diante de nós, a água correndo ao longo da base de uma longa fileira de penhascos altos e ao longo das margens de pedra, com a infinita taiga selvagem além. O ar puro e limpo estava cheio do aroma de inúmeras flores e gramíneas.

É tão bonito que, quando você vê, parece ouvir um hino de celebração tocando dentro de si, a melodia deste mundo natural adorável e eterno. Então, depois do trabalho árduo da longa caminhada, do calor e da sede intensa, arrancamos nossas mochilas e roupas e mergulhamos na água cristalina e intocada do rio de montanha. Era a melhor água que já provei! E, naquele momento, o céu se abriu para uma breve, mas intensa, chuva quente de julho, acrescentando o toque final para tornar esse momento um dos melhores da minha vida.

Saímos da água, desembalamos e inflamos os barcos, entramos e partimos sem mais demoras. Perto do local em que saímos da floresta para a margem, vimos uma pequena cabana. A linha atravessada no caminho provavelmente levava até lá, mas ninguém parecia estar em casa quando passamos. É melhor evitar encontros com pessoas em lugares assim, se possível. Mais tarde, quando estava fazendo o mesmo percurso com outro grupo em um *rafting*, o dono da cabana, um caçador, saiu para nos cumprimentar. Ele estava carregando um pote de meio galão cheio de ouro aluvial que deve ter garimpado em algum lugar da taiga próxima. O preço estava tão bom que um dos meus companheiros prometeu voltar de helicóptero para comprar seu ouro.

Depois que partimos, tivemos vários dias simplesmente fantásticos fazendo *rafting* através dessa paisagem intocada. Pescamos, preparamos ensopados em uma fogueira e observamos o nascer e o pôr do sol sobre a taiga. A Iacútia é um dos últimos lugares em nosso planeta que não foi alterado pelos humanos, um tesouro não estragado pela produção em massa e pela industrialização.

Eu acredito que o turismo seja uma área de potencial forte para o desenvolvimento da economia regional da Iacútia, e nem mesmo seria necessário começar com o estabelecimento de destinos turísticos e rotas

para lugares remotos (por exemplo, os Polos do Frio em Oymyakon e Verkhoyansk; as Montanhas Kisilyakh, chamadas de Shambhala do Norte; ou *rafting* em rios de montanha e outros locais de difícil acesso, onde não há infraestrutura turística como hotéis, transporte, serviços ou equipe). Você poderia começar com um parque temático bem ao lado de Iakutsk. Há alguns anos, um vídeo de um programa de televisão japonês circulava na Internet no qual uma equipe de filmagem japonesa foi enviada para a Iacútia no inverno. Você deveria ver o choque e a admiração da audiência japonesa ao assistir ao vídeo mostrando coisas que eram praticamente comuns para os nativos da região e outros residentes da Sibéria. Eles filmaram roupas torcidas, congeladas pelo frio, e repolho e bananas congeladas e esmigalhadas. Também mergulharam na água através de um buraco no gelo após uma sauna, experimentando uma queda de temperatura de 150 °C em questão de segundos. Os desenvolvedores poderiam construir uma vila ecológica com moradias, ao mesmo tempo confortáveis e exóticas, e organizar atividades como as descritas acima, enfatizando oportunidades de fotos e vídeos para os participantes, que então as publicariam em suas redes sociais, divulgando o projeto. Se fosse possível organizar voos fretados direto de Tóquio, Seul e Pequim, e simplificar o procedimento de visto russo, com logística mais barata e mais fácil, um enorme setor turístico poderia se abrir com consumidores do vasto mercado asiático. Após isso, outras viagens poderiam ser desenvolvidas.

Após a empresa sair do modo sobrevivência e mais ou menos se estabelecer, decidi que era hora de focar no objetivo que me impedia de emigrar: lançar as bases para a produção intelectual na Iacútia. Ao considerar a melhor forma de fazer isso, tendo em vista os recursos muito limitados da Sinet, tive a ideia de criar algo nos moldes dos centros de alta tecnologia que surgiram ao redor de universidades em diversos lugares. O exemplo mais famoso disso é o Vale do Silício, que se desenvolveu em torno da Universidade Stanford, no norte da Califórnia. *Hubs* menores e menos conhecidos surgiram na Índia, Finlândia, Israel, Singapura e em outros lugares. O núcleo desses ecossistemas é quase sempre uma grande universidade ou grupo de institutos, com capital privado e, frequentemente, apoio governamental.

Fui até a universidade local, a Universidade Estadual de Iacútia (YSU no acrônimo em inglês) e propus ao reitor criar um parque tecnológico com base na universidade, especializado em TI e aproveitando as características específicas da região. Para começar, precisaríamos de um espaço de 900 m² e 10 funcionários, que seriam pagos pela universidade.

O reitor, um historiador de profissão, me ouviu e depois respondeu: “Isso tudo parece excelente e muito interessante. Podemos oferecer suporte, mas...”, prosseguiu, “primeiro, você precisará provar seu valor e ajudar a universidade”.

Ele me contou que a YSU estava participando de uma competição nacional intitulada “Universidade Inovadora”. Se o júri da competição classificasse a YSU entre as 40 melhores do país, a universidade seria oficialmente reconhecida como uma universidade inovadora e receberia uma verba de 20 milhões de dólares. Ele propôs que eu ajudasse na preparação da seção de TI da inscrição. Isso me pareceu justo, e concordei. Entramos em um acordo informal – nós os ajudaríamos com a inscrição e, se fosse bem-sucedida, eles nos ajudariam a criar um parque tecnológico na YSU, o primeiro parque tecnológico real da Iacútia. Eles me incluíram no grupo de trabalho interno que estava preparando a inscrição. Essa foi a segunda tentativa da universidade; a inscrição do ano anterior fora um completo fracasso. Os projetos apresentados não tinham conexão lógica e não eram convincentes e a YSU ficou, vergonhosamente, em penúltimo lugar. Esse fato, juntamente com a associação pouco convincente de uma instituição muito provinciana como a deles com o conceito de “universidade inovadora”, havia desmotivado os membros do grupo de trabalho. Eles simplesmente não tinham fé de que poderiam obter um resultado positivo e temiam as consequências negativas para suas carreiras se assumissem um papel ativo na inscrição deste ano e fossem considerados responsáveis por ela. Ficou claro para mim, na primeira reunião, que não havia nenhum trabalho real sendo feito.

Situações em que todos acreditam que o sucesso é impossível e o objetivo é ambicioso, interessante e estimulante, sempre me animam, e comecei a trabalhar com força total – especialmente porque esta era a minha universidade, minha *alma mater*, e a criação do primeiro parque tecnológico real na região estava em jogo. Em um mês, fui

nomeado chefe do grupo de trabalho e passei a ser responsável por toda a inscrição, e não apenas pela parte de TI. Curiosamente, eu era o único membro desse grupo que não trabalhava para a YSU. O reitor e os vice-reitores cortaram qualquer intriga ou resistência a minha liderança desde o início – eles me viam como uma chance de fazer as coisas de forma diferente em relação ao ano anterior e me deram total liberdade. Qualquer pessoa que se opusesse era simplesmente removida do grupo.

Para garantir que tivéssemos uma inscrição forte, precisei percorrer toda a universidade, visitando todos os seus institutos, departamentos e cátedras em busca de ideias interessantes e de quem as propunha. Acabei com seis ou sete projetos adequados para a competição. Isso incluía tecnologia para reduzir a perda de eletricidade em linhas de transmissão em baixas temperaturas, e a produção de suplementos alimentares utilizando a flora do norte, que, como se descobriu, possuem um efeito curativo e energizante em razão do clima rigoroso. Outro projeto era o desenvolvimento de borracha e plástico resistente ao frio, o que é obviamente muito relevante para as regiões do norte. Muitos caminhoneiros que passavam pela Iacútia e precisavam trocar um pneu no inverno ficaram chocados quando tiravam o pneu sobressalente do teto da cabine do caminhão, onde o armazenavam como de costume, apenas para ver a borracha congelada se despedaçar como vidro quando atingia o chão. Também incluímos um projeto de telemedicina, no qual pacientes de regiões remotas sem médicos poderiam obter serviços de diagnóstico dos melhores médicos dos centros médicos das grandes cidades. Também incluímos projetos sobre criopreservação de biomateriais (como o depósito de armazenamento da ilha de Svalbard, na Noruega) e um campo de testes de baixa temperatura na Iacútia, onde qualquer fabricante russo ou estrangeiro poderia testar seus produtos em uma temperatura externa de -40 °C ou menos: veículos, borrachas de veículos, motores, tendas, sacos de dormir e muitas outras coisas. Na seção de TI, incluímos o apoio a *startups* de alta tecnologia, na forma de um parque tecnológico com uma incubadora. Chamamos de “Três Vales” em homenagem aos três vales fluviais nos quais Iakutsk e seus distritos vizinhos estão situados. A ajuda da universidade consistiu em reservar um pequeno escritório para o grupo de trabalho e não interferir enquanto entrávamos em contato com pesquisadores e professores. Até pagamos do nosso próprio bolso pelo papel e suprimentos de impressão.

Em geral, ninguém prestava atenção em nós e não nos incomodava, porque quase ninguém acreditava no possível sucesso da inscrição. Havia 267 universidades de todo o país competindo, incluindo as maiores universidades dos principais centros acadêmicos: Moscou, São Petersburgo e Novosibirsk. Para obter o *status* de “Universidade Inovadora”, precisaríamos ficar entre as 40 melhores.

Depois de sete ou oito meses de trabalho intenso, a inscrição (com cerca de 200 páginas) estava pronta. Imprimimos a versão final, selamos em um envelope e enviamos para Moscou. A única coisa que podíamos fazer depois disso era esperar, e voltei ao meu trabalho na Sinet. Trabalhar na universidade tinha sido uma distração do meu negócio principal, e o crescimento da empresa foi apenas metade do ano anterior – e do ano seguinte também.

Pouco antes do Ano Novo de 2007, eu estava em uma viagem de esqui em família nas montanhas quando recebi uma ligação no meio da noite de um dos vice-reitores da YSU. Conseguimos! Nossas pontuações nos colocaram não apenas entre as 40 melhores, mas também entre as 20 melhores. As instituições classificadas acima e abaixo da YSU eram todas famosas universidades de Moscou e São Petersburgo, e os principais especialistas elogiaram nosso trabalho. Foi uma verdadeira vitória e um grande sucesso! Foi uma sensação incrível, especialmente em Iakutsk, principalmente na comunidade científica e acadêmica.

No dia seguinte, o reitor da YSU me agradeceu pessoalmente em uma entrevista na televisão local pelo trabalho que eu havia feito. Foi uma sensação maravilhosa perceber que todo aquele trabalho não tinha sido em vão e que a universidade receberia um impulso poderoso para o desenvolvimento, um novo *status*, prestígio e uma grande verba de 20 milhões de dólares, proporcionando-me a oportunidade de criar o primeiro parque tecnológico da Iacútia, onde poderíamos realizar projetos incríveis e inovadores. Mas, como frequentemente acontece na vida, não foi tão simples assim.

A vitória inesperada da YSU na competição revigorou a universidade. Descobri que havia vários grupos competindo entre si por influência e

recursos: dinheiro, financiamento para equipe, espaço, equipamentos e estagiários. As pessoas estavam envolvidas em intrigas, tentando colocar membros de seus grupos em posições de autoridade e trabalhando para minar membros de outros grupos.

Desde o início, o projeto Três Vales se deparou com o que eu chamaria de “pântano de melado”. Todos sorriem para você, dizem o quanto você é ótimo, o quanto bom trabalho você fez, mas, ao mesmo tempo, tudo é feito muito, muito lentamente, ou para completamente. Apenas uma pessoa me disse honestamente, na minha cara, que eu não era um deles, que eu era um estranho na YSU, que eu não fazia parte de nenhum grupo e que as pessoas aqui iriam me atrapalhar. Em vez dos prometidos 900 m², nos deram apenas 150 m² no prédio de ciências naturais, e isso só depois de muitos atrasos e burocracia. A promessa de equipe simplesmente não se concretizou.

Depois de esperar vários meses e de muitas visitas ao reitor e aos vice-reitores, quando recebi uma infinidade de promessas vazias, decidi não esperar mais. Tomei uma atitude. Transferimos a propriedade do Cursor, nosso clube de informática no campus, para a YSU, incluindo todos os seus computadores, mobiliário e equipamentos. A receita do clube começou a entrar nos cofres da universidade, que usamos para criar duas novas posições. Ofereci essas posições a funcionários com experiência e interesse no projeto. Montamos uma microincubadora em nossa sala de 150 m² e convidamos três pequenas *startups* para se juntarem a nós gratuitamente. Uma delas se tornou posteriormente uma desenvolvedora de jogos de sucesso, a MyTona, que agora opera em todo o mundo e está crescendo rapidamente em uma das indústrias de alta tecnologia mais complexas e competitivas.

Tenho certeza de que a MyTona se beneficiou um pouco com a Três Vales, mas acredito que não foi apenas a estadia deles em nossa pequena incubadora, mas sim a oportunidade para os irmãos Alexei e Afanasy Ushnitsky, fundadores da MyTona, de visitar o Vale do Silício. Quando você viaja para lugares como aquele, você sempre recebe muitas informações e motivação. Você vê pessoas como você, com empresas bem-sucedidas, e percebe que é totalmente possível construir seu próprio negócio global.

Curiosamente, os fundadores da MyTona e eu já havíamos discutido a melhor forma de desenvolver a indústria de TI da Iacútia. Consideramos concursos para estudantes do ensino médio e universitários, olimpíadas de programação, iniciativas educacionais e assim por diante, mas, no final, concluímos que o método mais eficaz seria mostrar, pelo nosso exemplo, que era possível construir uma empresa de alta tecnologia global em Iakutsk e alcançar o sucesso em nível internacional. Isso seria o melhor estímulo que poderíamos fornecer. Isso não nos impediria de fazer outras coisas, é claro: apoiamos várias competições e *hackathons*, e colaboramos para a criação de um centro educacional sem fins lucrativos onde nossos próprios especialistas e convidados ensinam.

Ainda, lançamos o local de teste de baixas temperaturas que havíamos proposto na inscrição, chamado Yakutia Challenge. Eu me encontrei com o chefe de uma administração de uma vila perto de Iakutsk e chegamos ao acordo de que, se o projeto estivesse progredindo, eles destinariam um terreno vazio de 1.000 hectares com um prédio abandonado nos arredores da vila. Em seguida, encontramos informações de contato de cerca de 100 fabricantes estrangeiros de carros e produtos automotivos e enviamos a todos eles cartas em inglês (não sem alguns erros, eu suspeito), convidando-os a testar seus produtos em nosso local. Recebemos apenas cinco respostas, todas recusas educadas. Mas um dia, três anos depois, quando eu já não estava mais trabalhando na Três Vales, o telefone tocou – era alguém da Bridgestone ligando para dizer que a empresa queria testar seus pneus conosco. A Bridgestone se lembrava de nossa carta! Encaminhei a empresa para a YSU e os testes foram realizados em breve. Alguns anos depois, a Bridgestone e a universidade inauguraram um local de teste de baixas temperaturas permanente perto de Iakutsk – um bom exemplo de como uma pequena, porém ousada e criativa, iniciativa pode se transformar em algo grande.

Também assinamos um acordo com o Instituto de Permafrost de Iakutsk para a criação de uma instalação de criopreservação. O instituto é a única organização de pesquisa do mundo dedicada exclusivamente ao estudo do *permafrost* (em outros lugares, ele é pesquisado em laboratórios universitários). Infelizmente, o acordo não avançou mais, principalmente em razão de atrasos e minha agenda ocupada e falta de experiência na área, mas o instituto acabou estabelecendo uma pequena instalação de criopreservação para sementes vários anos depois, uma

continuação lógica dos experimentos iniciados pelos cientistas de Iakutsk na década de 1970.

Lançamos alguns outros projetos interessantes, mas, no geral, tudo se movia muito mais devagar do que na área de TI. Parceiros e colaboradores frequentemente nos decepcionavam, a burocracia era generalizada e éramos pequenos demais. Não era de todo o parque tecnológico que eu tinha imaginado – em vez disso, encontrei uma incubadora minúscula, resistência passiva e incompreensão de todos os lados, intrigas e falta de apoio real da liderança da universidade. Além disso, isso desviou muito minha atenção da Sinet. Após um ano e meio, decidi encerrar o projeto; agradeci à equipe do parque tecnológico e deixei a YSU.

Na época, eu via aquilo como um grande fracasso, mas vários anos com o *status* de universidade inovadora e o trabalho realizado como parte da inscrição ajudaram a YSU a dar seu próximo grande passo: ela recebeu o *status* de “universidade federal”. Existem apenas oito universidades federais em todo o enorme território da Rússia. A YSU se tornou a Universidade Federal do Nordeste (NEFU no acrônimo em inglês), e agora recebe amplo apoio do governo federal. Estou orgulhoso de ter feito uma grande contribuição, ao lado de um punhado de membros daquele grupo de trabalho, juntamente com a Três Vales, para esse feito e para impulsionar o desenvolvimento da universidade.

É uma pena que os funcionários do grupo de trabalho da YSU que conseguiram a verba 20 milhões de dólares para sua universidade, além de um aumento de *status* e crescimento, não tenham colhido benefícios disso: nenhum crescimento na carreira, premiação ou até mesmo uma simples carta de agradecimento. Tentei compensar um pouco isso com um banquete comemorativo, onde lhes dei placas gravadas em reconhecimento a seus esforços. Além disso, foi claramente injusto da universidade, quando fechei o parque tecnológico, exigir pagamento por um par de placas de vídeo queimadas, depois de a Sinet ter doado 45 computadores a eles! Mas você nunca deve esperar gratidão quando

contribui para alguém ou algo; você deve sempre estar preparado para a ingratidão. Se isso for importante para você, faça mesmo assim.

Após a YSU, fizemos uma breve tentativa de estimular a criação de um parque tecnológico na Iacútia em nome do governo regional. Iniciamos várias reuniões e discussões e conseguimos obter uma alocação relativamente pequena no orçamento de investimentos da república para o desenvolvimento de um projeto de parque tecnológico em parceria com a empresa de consultoria finlandesa Innopolis. Essa empresa tinha ampla experiência na construção de infraestrutura inovadora regional a partir do zero, ou, como eles diziam, desde o estágio de “terra virgem”. Passei seis meses frequentando reuniões insuportavelmente chatas no prédio governamental nº 1 (eles construíram tantos prédios para burocratas na Iacútia, que começaram a numerá-los), onde a atmosfera sempre me parecia abafada e sufocante. Mas o sacrifício foi em vão: o parágrafo sobre despesas pelos serviços dos finlandeses, por alguma razão, foi excluído do orçamento do Ministério da Construção assim que os burocratas tiveram a chance. Ou, em seu linguajar burocrático, foi “sequestrado”. Eu simplesmente não podia acreditar quando ouvi aquilo. Eles não entendiam absolutamente nada do que lhes contamos sobre novas tecnologias e inovações, mas não foi por isso que nos tiraram o financiamento. Eles nos retiraram do orçamento porque eu, o inovador do projeto, não era amigo deles, parente deles ou da cidade deles, e não bebia vodca com eles na sauna, então eles não viam qualquer vantagem pessoal nesse projeto. Foi um desperdício óbvio de tempo, e, naquele momento, prometi a mim mesmo que nunca mais dependeria de burocratas e aparelhos do Estado. Eu faria o possível para evitá-los, e se tivéssemos que interagir, só o faria a partir de uma posição igual ou mais forte. Prometi fazer tudo o que queríamos, tudo o que sonhávamos, de forma independente, sem ter que depender de mais ninguém novamente.

Essa foi uma das minhas primeiras motivações para trabalhar em uma grande empresa. Antes desse ponto, não estávamos interessados em transformar a Sinet em uma grande empresa global. Ter meu próprio negócio era uma maneira de garantir minha liberdade e fazer o que eu amava, o que consegui fazer até meados dos anos 2000. Tudo começou

a mudar depois da situação do parque tecnológico. Na verdade, 10 anos após sua fundação, comecei a considerar o desenvolvimento da Sinet em uma empresa importante que serviria de base para o meu sonho de TI na Iacúzia e nos permitiria, se quiséssemos, construir o parque tecnológico, a incubadora, o fundo de capital de risco e muito mais, por conta própria. Nossa história de sucesso seria uma ilustração vívida de que o desenvolvimento de TI na Iacúzia era, de fato, bastante realista.

Claramente, teríamos que ingressar no mercado global, ou pelo menos no mercado russo, para encontrar oportunidades desse tipo de crescimento. O tamanho do mercado de Iakutsk no qual trabalhávamos era restrito pela população da região. Embora a Iacúzia seja a maior unidade administrativa da Rússia em termos de território, e até mesmo a maior unidade administrativa do mundo, menos de 1 milhão de pessoas vivem lá. Além disso, a maioria dessas pessoas vive em lugares sem acesso (ou com acesso muito limitado) à Internet.

A ideia mais óbvia era tentar replicar o sucesso do ykt.ru, um portal urbano de serviços múltiplos projetado para alcançar níveis máximos de tráfego e monetização por meio de publicidade. Pesquisamos a situação em outras regiões da Rússia e descobrimos que apenas algumas tinham portais regionais populares. Isso foi uma notícia encorajadora e interpretamos como uma indicação de que o mercado estava aberto. No entanto, esse é um erro comum do empreendedorismo: a ausência de algo óbvio no mercado muitas vezes significa que tentativas já foram feitas para preenchê-lo, mas a demanda foi insuficiente.

Imediatamente, concentrarmos todas as nossas energias em preparar uma versão de exportação do ykt.ru. O portal claramente precisava de muitas melhorias, com funcionalidades e tecnologias mais modernas. Por exemplo, não tínhamos apenas um único ponto de autorização: os usuários tinham que se registrar separadamente para os diferentes serviços no ykt.ru. A equipe da Sinet ficou inspirada com a perspectiva de expansão para fora da Iacúzia e, em sete ou oito meses de trabalho árduo, preparamos uma nova versão modernizada do portal.

Chamamos a nova empresa de Synergum, a partir da palavra “sinergia”, porque planejávamos trabalhar com parceiros locais que forneceriam recursos de publicidade gratuitos ou de baixo custo necessários para promover nossos portais. Para melhorar nossa imagem, alugamos um pequeno escritório para três pessoas em um arranha-céu do Moscow International Business Center e orgulhosamente colocamos esse endereço chique no *site*, papel timbrado, panfletos e cartões de visita da Synergum. Olhando para as luzes brilhantes dos arranha-céus em uma noite em Moscou, acreditávamos sinceramente que estávamos no início de uma grande história de sucesso.

Iniciei uma viagem pelo país para encontrar líderes de empresas de televisão regional e *holdings* de mídia. Visitei muitas cidades russas diferentes, desde as fronteiras ocidentais do país até o Extremo Oriente. Fiquei especialmente impressionado pela beleza fantástica e incomum da Península da Kamchatka; é difícil descrever em palavras. A sensação começa assim que você desce do avião e vê enormes vulcões fumegantes por todos os lados – sem mencionar os enormes leões-marinhos, provavelmente pesando quase uma tonelada, deitados no cais bem no centro de Petropavlovsk-Kamchatsky, ou as vastas e vazias praias de areia vulcânica negra nas margens do Oceano Pacífico. E isso foi antes de voar para o Vale dos Gêiseres ou passar muito tempo na natureza.

Depois de Kamchatka, fiquei impressionado com as condições severas de Norilsk – e eu não cresci em uma cidade *resort* do sul! Imagine isso: tudo o que você vê em todas as direções é tundra sem vida coberta de neve, varrida por tempestades de neve frequentes; é muito frio, mesmo no verão, para piqueniques e casas de verão. Impponentes fábricas de alumínio se erguem em três lados da cidade, formando um triângulo com Norilsk no centro. Portanto, não importa para onde o vento esteja soprando, sempre há uma névoa química das fábricas pairando no ar. Ouvi dizer de alguns moradores locais que essa é uma das razões pelas quais a expectativa de vida média em Norilsk é 10 anos menor que a média nacional, que já não é particularmente alta. Há prédios abandonados na cidade. Vi um prédio de cinco andares onde a entrada do canto havia desabado, expondo o interior dos antigos espaços habitáveis, que ainda continham estantes de livros, sofás e outros móveis. Enquanto isso, as pessoas continuavam a viver em outras partes do prédio. O governo municipal fez algumas reformas

na área; quando o então presidente Dmitry Medvedev veio visitar, eles reformaram as fachadas dos prédios ao longo da rota do comboio presidencial. O lado de trás de algumas dessas belas fachadas parecia ter passado por um bombardeio. Mas a Rússia também tem cidades bonitas e bem cuidadas, como Kazan, Stavropol e as da região de petróleo e gás, como Surgut e Khanty-Mansiysk.

Essa viagem me deu uma verdadeira compreensão do tamanho vasto, da beleza e da variedade desse país. Também achei interessante que quanto mais ao leste e norte eu ia, mais simples e gentis eram as pessoas. Talvez o clima seja um fator contribuinte; é mais difícil sobreviver na Sibéria sem a ajuda de seus vizinhos. Assim como quando eu vendia meu sistema analítico para bancos em Iakutsk, os potenciais parceiros me viam como algum tipo de excêntrico obcecado por Internet, mas também, agora, como um empresário bem-sucedido com experiência no desenvolvimento de um portal em minha região. Eles ouviram com interesse minha proposta, que foi fortalecida pela expansão da Internet para o mercado publicitário tradicional. Canais de TV, empresas de publicidade externa e, especialmente, jornais e revistas estavam começando a perder clientes, alguns dos quais estavam migrando para redes sociais, recursos de notícias *on-line*, *sites* locais e *sites* dedicados a temas específicos. Nossa endereço chique em Moscou provavelmente nos prejudicou mais do que ajudou: quando os empresários regionais descobriram que éramos na verdade uma empresa de Iakutsk, eles claramente se aproximaram de nós. Não havia muito amor pelos moscovitas nas regiões, pelo menos na indústria de mídia e publicidade. Cerca de um terço de nossas negociações chegaram a uma conclusão bem-sucedida, e encontramos parceiros em cinco cidades. Criamos empresas conjuntas locais em cada cidade, registramos nomes de domínio e criamos portais para eles – clones truncados do ykt.ru. Após consideração, decidimos dar aos nossos parceiros 50% de participação nas empresas conjuntas. Qualquer coisa a menos os desmotivaria, pensamos, e eles teriam menos interesse em desenvolver o negócio, mas qualquer coisa a mais, e perderíamos o controle. Para nos proteger contra riscos, decidimos nomear os diretores dessas empresas nós mesmos por um período mínimo de três anos e estabelecer como condição de que eles só poderiam ser substituídos por uma votação majoritária (51%), que nenhum dos parceiros teria sozinho. Também

mantivemos o controle sobre os domínios de nossos portais conjuntos, com acesso à sua administração e configurações de DNS.

Depois de configurar os portais e preenchê-los com o conteúdo inicial, lançamos grandes campanhas de publicidade nas plataformas de nossos parceiros locais. Isso incluía principalmente anúncios de televisão, mas também de rádio e impressos. Observamos ansiosamente as classificações do portal nas primeiras semanas após o lançamento para ver se poderíamos repetir o sucesso do ykt.ru. Mas a vida apagou aquela chama esperançosa – os portais não decolaram, e o número de visitantes diários únicos estabilizou-se em algumas centenas, sem subir mais. Mais tarde, percebemos que havia duas causas principais para isso: primeiro, os projetos da Internet devem ser anunciados principalmente na própria Internet. Vimos evidências disso muitas vezes ao longo dos anos. Em segundo lugar, e mais importante, o momento de lançar portais regionais já havia passado. Projetos semelhantes ao ykt.ru que encontraram sucesso foram todos criados no final dos anos 1990 e início dos anos 2000. Eles foram seguidos pelo surgimento de mecanismos de busca, redes sociais e *sites* focados em um único tópico. A era dos serviços de mensagens e aplicativos móveis já havia começado. Os usuários agora tinham muitas mais opções e se tornou quase impossível atraí-los apenas sendo um *site* “local”. Os portais regionais existentes que já eram populares continuaram a crescer com base em seu público central forte, que gerava conteúdo interessante e atraía novos usuários. Essas empresas já tinham receita e podiam manter pessoas suficientes na equipe para começar a gerar seu próprio conteúdo de notícias e entretenimento.

A única exceção para nós foi o projeto em Kamchatka. A região estava isolada da Internet mais ampla, o custo de conexão externa era proibitivo, e o portal que configuramos com parceiros locais, portpk.ru, foi colocado dentro da rede municipal de Petropavlovsk-Kamchatsky com tráfego gratuito. Vimos um rápido crescimento inicial de visitantes para cerca de 3.000 a 4.000 diários, e os números continuaram a subir. Nesse ponto, encontramos uma situação que às vezes ocorre com novos parceiros (e ocasionalmente com parceiros de longa data): nosso parceiro local começou a tentar nos eliminar do negócio, chegando a ponto de fazer ameaças beirando o criminoso. Ele assumiu o controle do conteúdo do portal, pois era proprietário dos servidores e tinha acesso a eles, e

começou a alterar sua aparência e funcionalidade à vontade, mesmo sem experiência profissional ou treinamento. Legalmente, estávamos em um impasse por causa da divisão de propriedade de 50-50. Nunca mais configuramos uma empresa assim, pois é completamente inviável em caso de desacordos entre os acionistas. Mas tínhamos o controle do domínio e, no final, simplesmente removemos a delegação para portpk.ru e ele deixou de abrir. Nossa (agora ex-) parceiro lançou um portal no mesmo dia em um domínio diferente que ele havia preparado antecipadamente, pkport.ru. No entanto, administrado por amadores, o novo *site* logo fechou. A história em Kamchatka demonstrou, mais uma vez, que era melhor evitar parcerias e fazer tudo por nós mesmos, sem depender nem de funcionários do governo, nem de parceiros comerciais. Se precisássemos de determinados serviços, deveríamos pagar por eles. Desde então, temos seguido rigorosamente esses princípios, escolhendo o caminho da máxima independência e evitando parcerias.

No geral, o projeto de exportação do portal foi um fracasso retumbante.

Esse foi o segundo grande revés da minha vida; o primeiro sendo todo o negócio da YSU. Mais uma vez, isso me atingiu com força; eu senti apenas uma amarga decepção. Eu não sabia para onde ir a seguir, porque a nossa principal área de especialização eram os portais. Mas, assim como aconteceu com a YSU, onde a iniciativa da Universidade Inovadora levou a um grande sucesso para a universidade e ajudou a promover o sistema de ensino superior na Iacútia, a experiência com os portais regionais trouxe um resultado inesperado e muito importante para a Sinet.

Quando atualizamos o arcabouço tecnológico do ykt.ru antes da iniciativa de exportação, investindo uma enorme energia nele em um curto período de tempo, criamos uma das tecnologias mais avançadas para portais regionais na Rússia. Isso coincidiu com a tão aguardada chegada da Internet de fibra óptica a Iakutsk e uma rápida redução nas tarifas de acesso à rede. Antes disso, tínhamos apenas conexão via satélite, o que significava que os provedores precisavam manter os preços altos. Uma onda de novos usuários chegou à Internet e encontrou nosso portal moderno e com alta qualidade, onde muitos dos seus

conterrâneos da Iacútia já estavam. Além da atualização do portal, sua chegada ajudou a gerar excelente e interessante conteúdo local. Presenciamos o maior crescimento de audiência entre 2010 e 2014. Em 2015, 85% dos usuários de Internet em Iakutsk acessavam regularmente um ou mais de nossos serviços, tornando nosso portal o número 1 da Rússia em termos de cobertura de audiência regional. Naquela época, com base em nossas próprias pesquisas e em pesquisas independentes, o ykt.ru se tornou o principal recurso de notícias na Iacútia, superando os líderes anteriores: o canal de televisão estatal local e um popular jornal semanal. Éramos os campeões, o que significa, entre outras coisas, que nossa receita publicitária se multiplicou várias vezes ao longo desses anos.

Mais uma vez, o fracasso se transformou em grande sucesso. Quando isso ficou claro vários anos depois, cheguei à conclusão de que, se você se empenha em algo com grande desejo e energia, colocando todo o seu talento e alma nele, então, mesmo que tecnicamente “fracasse”, em primeiro lugar, você terá adquirido uma valiosa experiência e avançado no desenvolvimento pessoal ou no desenvolvimento do mundo ao seu redor e, em segundo lugar, esse fracasso pode se transformar em sucesso se você der tempo. Essa ideia se tornou uma fonte de força para mim. E o empreendedorismo é uma história de força.

Mas tudo isso veio depois. Na época, dois grandes fracassos seguidos tiraram o chão debaixo de mim, desencadeando uma crise pessoal aguda. Em períodos assim, você simplesmente deixa de entender por que está fazendo o que está fazendo. Pior ainda, você começa a se fazer a mesma pergunta repetidamente, e não consegue encontrar uma resposta: Quem é você, realmente, e pelo que está vivendo?

Dizem que a trama de quase qualquer livro ou filme pode ser reduzida a um dos vários enredos básicos. Um enredo muito antigo consiste em o personagem principal partir em uma jornada longa e perigosa, cheia de desafios e obstáculos. No final da jornada, há um dragão ou outro arqui-inimigo simbólico que ele ou ela deve enfrentar. Ao longo da minha vida, tenho encontrado um inimigo forte e poderoso repetidamente. O paradoxo disso é que o dragão era eu.

Gradualmente, dia após dia, mês após mês, a depressão e o desespero me consumiam. Todos os meus pensamentos levavam a uma única conclusão: que minha visão de futuro, uma carreira de negócios bem-sucedida, contribuições significativas para minha comunidade, a criação de uma indústria de TI regional, a visão na qual eu havia trabalhado tanto durante tantos anos, permaneceria uma miragem e um devaneio. Eu pensava que as pessoas fora da Sinet não me entendiam, e não havia nada que eu pudesse fazer a respeito. Tudo o que eu havia feito era me tornar um empreendedor de tecnologia em uma pequena cidade provinciana – eu era um fracasso em qualquer coisa fora do meu pequeno negócio. Será que era isso que eu havia sonhado, pelo que eu havia trabalhado todos esses anos? Talvez tudo o que eu havia feito, e estava fazendo, fosse em vão, tudo errado? Talvez eu tivesse cometido um erro em algum lugar e escolhido o caminho errado? E o tempo todo, dentro de mim, a pergunta principal ardia em letras gigantes e flamejantes: Quem eu era, realmente?

Essa autoflagelação e falta de respostas, a sensação de que tudo era sem sentido, criaram uma dor constante e corrosiva dentro de mim que apenas aumentava com o tempo. Chegou a um ponto em que eu passava dias inteiros deitado na cama olhando para o teto. Deixei minha família. Vera e eu nos divorciamos oficialmente um ano depois. Isso apenas intensificou minha depressão. Comecei a trabalhar muito menos, às vezes passando semanas sem fazer nada. Naquela época, 2011-2012, a Sinet estava operando principalmente no piloto automático, graças à sua equipe experiente, e se virava sem mim. Nessa época, um gerente inteligente e experiente veio até nós, Artem Myryanov, que rapidamente se tornou meu braço direito na Sinet.

Parecia que não havia sentido em nada. Claramente, essa foi a crise mais séria da minha vida.

PARTE QUATRO

PESQUISADOR

“Sucesso é tornar-se quem você quer ser.”

– WALLACE WATTLES

Era um dia de julho. Apesar dos invernos rigorosos da Iacútia, nós temos verões quentes, mesmo que sejam um pouco curtos. De um lado, o céu estava coberto por nuvens escuras de tempestade, raios piscavam e, ocasionalmente, ouvia-se o estrondo de um trovão. Do outro lado, uma vasta extensão de céu estava coberta por nuvens brancas, o sol escondido em algum lugar atrás delas. O vento começou a soprar mais forte e as primeiras gotas pesadas caíram. Elas se tornaram mais frequentes, transformando-se em uma chuva de verão. Eu fiquei no terraço, ouvindo “One” do U2, através da porta aberta do quarto.

As gotas quentes da chuva caíam no meu rosto, os raios se aproximavam cada vez mais, os trovões roncavam mais alto, quando então o sol rompeu as nuvens, brilhando intensamente no terraço onde eu estava. Eu não sei exatamente como, mas tudo se uniu em um único instante – o trovão, a chuva, o raio de sol e a música – e eu soube que não ia desistir. Eu superaria essas falhas, a depressão e a perda de motivação, passo a passo. Eu me tornaria autorrealizado e faria o que fosse necessário na vida para me encontrar. Isso foi um ponto de virada para mim. Após aquele dia, eu me reergui e comecei a trabalhar lentamente para encontrar uma saída do buraco onde me encontrava.

Enquanto isso, na Sinet, montamos uma excelente equipe de jornalistas no ykt.ru, liderada por Anton Zhondorov. Eu vi Anton crescer desde que se formou em Artes da Linguagem até se tornar um dos principais editores de notícias na Iacútia e além. Suas conquistas incluíam a abertura de uma escola para crianças com atraso no desenvolvimento na Iacútia, que haviam perdido suas terras por causa de autoridades corruptas, o fim do estacionamento preferencial em frente ao prédio do governo, que bloqueava a rua da cidade e a divulgação de muitas outras histórias de destaque na luta contra a injustiça social. Provavelmente, ele é o único jornalista no mundo a penetrar na segurança de Putin (uma das melhores do mundo), nos bastidores de um fórum de mídia, e agarrar o próprio presidente pelo braço; ele perguntou quando o governo finalmente construiria o prometido hospital do câncer e a ponte sobre o rio Lena em Iakutsk.

Na medida em que a porcentagem do nosso próprio conteúdo editorial aumentava, juntamente com a popularidade e influência do ykt.ru, e o portal se tornava um dos principais recursos de mídia da Iacútia, tivemos mais conflitos com o governo e diversos grupos políticos. Nesse ponto, já havíamos estabelecido nossos princípios básicos como um recurso de mídia e tínhamos uma ampla gama de medidas para enfrentar diversas formas de pressão. Um desses princípios era a proibição de qualquer tipo de propaganda pré-eleitoral, seja paga ou gratuita, pró-governo ou de oposição. Comecei a me distanciar da elite local, para não lhes dar qualquer motivo adicional para ligar ou escrever com solicitações de remover ou publicar algo no portal. Nossa instrumento mais eficaz contra qualquer tipo de pressão era o fato de que o ykt.ru escrevia a verdade e dava a todas as partes a oportunidade de apresentar seus argumentos. Todos sabem que nunca praticamos censura, campanhas difamatórias ou qualquer tipo de publicidade disfarçada de jornalismo.

Tentamos manter a liberdade de expressão no portal. Se as postagens não violarem a lei ou as regras do portal e não contiverem calúnia ou intrusão antiética na vida privada de outras pessoas, então são opiniões, pensamentos e ideias que as pessoas têm o direito de expressar. Há poucos lugares na Rússia onde isso ainda pode ser feito. Acreditamos no poder de fontes de mídia independentes e que elas auxiliam o desenvolvimento da sociedade civil. Se um vice-prefeito doa metade de um terreno para um empresário como suborno para uma futura escola correcional, ou se um deputado estadual bêbado bate em um grupo de pedestres, matando alguns e incapacitando outros, e a mídia pró-governo fica quieta ou menciona esses fatos em letras pequenas no canto da tela – bem, isso é simplesmente errado. Tais notícias precisam chegar a todos, e a resposta do público pode ser usada para garantir que haja consequências para as ações dos infratores, e então o próximo vice-prefeito ou deputado estadual pensará duas vezes antes de arriscar sua carreira e liberdade dessa maneira. É assim que a mídia pode auxiliar o desenvolvimento da sociedade e melhorar a vida das pessoas.

Ainda pior do que a mídia estatal, que pelo menos é honesta em sua lealdade ao governo, são certas publicações de notícias menores que escreverão absolutamente qualquer coisa por um preço. É engraçado e revoltante ver um jornal desses publicar um artigo bajulador sobre certo empresário deputado em uma semana, apenas para escrever exatamente

o oposto na semana seguinte. Descobre-se que o primeiro artigo foi uma jogada para estender um contrato atual que estava chegando ao fim, e o segundo foi publicado depois que o cliente decidiu parar de pagar pelos serviços do deputado. Essas coisas desonram e destroem o verdadeiro jornalismo e corrompem jornalistas, especialmente a geração mais jovem, que passa a aceitar essas práticas como norma após observar seus colegas mais experientes trabalhando.

Nesse sentido, posso dizer, sem falsa modéstia, que o ykt.ru é uma bênção para a sociedade civil e o jornalismo independente da Iacútia. O portal tem sido e continua sendo apoiado por uma empresa forte e financeiramente independente, composta por uma equipe de profissionais de TI com valores e princípios positivos voltados para melhorar a vida dos outros.

Sempre tomamos medidas decisivas quando a pressão das autoridades se tornou muito intensa. Por exemplo, quando certo oficial de alto escalão ficou excessivamente entusiasmado ao nos denunciar para “suprimir atividades antigovernamentais financiadas pelos inimigos da Rússia”, eu o convidei para tomar uma xícara de café e disse: “Ivan Ivanovich [vamos chamá-lo assim], do que se trata tudo isso? Nós respeitamos você; sempre lhe damos a chance de expressar sua opinião sobre os assuntos, de transmitir seus pensamentos e opiniões a um público mais amplo. Além disso, você sabe que não fazemos parte de nenhuma ‘quinta-coluna’ e sempre nos apegamos à verdade”. E, depois disso, continuei em um tom amigável: “Nós gostamos de você, Ivan Ivanovich. A propósito, recentemente, alguns fãs seus nos trouxeram um vídeo seu com algumas acompanhantes em um hotel de Moscou, e não publicamos – nem mesmo assistimos”.

Depois disso, Ivan Ivanovich, engasgando com o café, com o rosto pálido, prometeu refletir sobre o assunto. Ele recuou imediatamente. Nossa equipe realmente não assiste nem publica materiais relacionados à vida pessoal de figuras públicas; recusamos fontes e não mantemos materiais de chantagem. Se estiver relacionado à corrupção, daremos uma olhada, mas só publicaremos um artigo se tivermos provas concretas. Se você é um empresário, precisa estar preparado para defender sua empresa e sua equipe por quaisquer meios (legais e éticos)

necessários. Mas a principal defesa e proteção do ykt.ru era contar a verdade e evitar qualquer conduta incorreta.

Na época soviética, os funcionários em Iakutsk eram alojados no chamado Palácio do Governo, um imponente edifício de tijolos com uma fachada de mármore em sua metade inferior e, ao redor do perímetro, pinheiros tão perfeitamente formados que parecem artificiais. Ele está situado na praça central da cidade, que recebeu o nome pouco imaginativo de Praça Lenin. Após a queda da União Soviética, o número de funcionários do governo começou a aumentar gradualmente, e um segundo prédio do governo foi inaugurado, depois um terceiro, e depois um quarto. Muito sobre o sistema de governo russo sempre me pareceu irracional e ineficaz. Às vezes, parece que as decisões estão sendo tomadas por uma máquina lenta e invisível nos bastidores, emitindo ordens de acordo com um algoritmo aleatório. Leis e protocolos governamentais mudam arbitrariamente, aparentemente sem motivo. Há uma proibição de coletar madeira morta na floresta e alguns meses depois essa proibição é suspensa. É legal dirigir com certa quantidade de álcool no organismo e depois isso se torna ilegal. Uma regulamentação é introduzida exigindo certos adesivos de advertência nos carros, todos os compram para evitar multas, e a regulamentação é revogada seis meses depois. É, em uma palavra, caótico. O governo opera da mesma forma quando se trata de negócios, introduzindo, modificando e abolindo incessantemente regulamentações, regras, impostos e taxas. Isso cria uma atmosfera de incerteza, que já é suficiente nos negócios sem ações mal pensadas por parte das autoridades.

Um dia, fui convidado para o prédio do governo principal e me ofereceram, em uma conversa tranquila durante o chá, o cargo de Ministro de Iacútia para Tecnologias da Informação e Comunicações. Isso foi uma reviravolta inesperada e de forma alguma como eu via minha trajetória profissional. Essencialmente, eles estavam sugerindo que eu deixasse um emprego que eu achava interessante e perfeito para mim por algum tipo de servidão voluntária. Ter que estar em um escritório das 9 às 18 horas todos os dias, participar de uma progressão interminável de reuniões sem propósito, aturar burocracia e lidar com o desgosto geral do público (esqueça até mesmo de postar fotos das

suas últimas férias *on-line* – você só estaria convidando uma enxurrada de comentários como “olha aquele corrupto”) – essas seriam as coisas que eu teria pela frente. Eu recusei, é claro.

O *status* dos burocratas e deputados é supervvalorizado aqui, isso é bem claro. Se um jovem talentoso e apaixonado escolhe essa carreira, muitos anos depois ele ou ela pode alcançar *status* e poder, mas não a oportunidade de adquirir riqueza por meios oficiais. E agora vivemos, para o bem ou para o mal, em uma sociedade hiperconsumista, onde o dinheiro é o prêmio desejado e valorizado por todos. Nem todos retêm entusiasmo e altruísmo desinteressados; os funcionários do governo, sem meios legais para alcançar o sucesso material, veem empresários não mais inteligentes ou enérgicos do que eles ganhando muito mais, e podem ceder à tentação, corromperem-se e arriscarem tudo aceitando propinas e fazendo *lobby* em prol de seus próprios interesses ou dos interesses de outros, em detrimento das necessidades da sociedade em geral. Como resultado, o alto nível de corrupção corói a sociedade, afetando a economia e tudo mais.

As agências governamentais atraem pessoas talentosas e ambiciosas. Muitos jovens sonham em trabalhar em posições nas estruturas estatais, embora seus talentos sejam mais adequados para uma carreira nos negócios, na produção intelectual, na ciência, na arte e assim por diante. Se você tem talento em um desses campos, o mundo está aberto para você. Mais adequadas para carreiras no governo são pessoas mais calmas e menos ambiciosas, aquelas que têm mais orientação para o “processo” do que para o “resultado” ou para “vendas”, como às vezes são categorizadas em RH – aquelas que valorizam a estabilidade e estão preparadas para assumir esse trabalho estressante e responsável. Ainda estamos longe de um sistema de governo como o de Singapura, onde os salários governamentais são ajustados para refletir os indicadores-chave de desempenho individuais e não há teto salarial.

Vamos falar sobre negatividade na Internet. Muitas vezes éramos acusados de espalhar negatividade no ykt.ru, de praticar um jornalismo sensacionalista. Há um elemento de verdade nisso. O interessante é que isso era especialmente verdadeiro no início, quando um algoritmo

determinava automaticamente o que era exibido em nossa página inicial, com base nas estatísticas do que os visitantes estavam visualizando e comentando. Essa é a escolha lógica, não é mesmo? Dar destaque aos materiais mais populares e interessantes? Foi assim que aprendemos que as pessoas estão mais interessadas em ouvir sobre o lado mais sombrio da vida. Se publicarmos um artigo sobre jogadores de xadrez de Iakutsk vencendo um torneio em algum lugar ou a abertura de uma nova escola, ele pode receber algumas centenas de visualizações e um ou dois comentários apáticos. Mas se surgir uma história de que um famoso cantor local atirou na perna do vizinho por ciúme de sua esposa, é garantido que receberá dezenas de milhares de visualizações e centenas de comentários animados. Se não ajustássemos o algoritmo, o portal seria preenchido inteiramente com material desse tipo. Com o tempo, introduzimos limitações bastante rigorosas em relação a materiais excessivamente negativos, e nosso conteúdo se tornou muito mais positivo. Dessa forma, o ykt.ru é um reflexo um pouco suavizado das paixões e predileções de seu próprio público.

Essa história do algoritmo é uma ilustração interessante do problema com a singularidade. Imagine se não tivéssemos percebido que nosso algoritmo estava inundando nosso público com negatividade; se as pessoas consomem um alto volume de conteúdo negativo, isso pode ter um impacto desfavorável em seu estado mental e ansiedade, o que poderia levá-las a se preocupar mais com sua segurança, ler mais notícias criminais e assim por diante. Portanto, um simples algoritmo de posicionamento de artigos em um *site*, o nível mais primitivo de uma inteligência artificial, já é capaz de adquirir algum poder sobre os seres humanos!

Muitos futurólogos acreditam que, até meados do século XXI, o desenvolvimento humano da tecnologia avançará a ponto de nos tornarmos dependentes dela e perdermos o controle sobre a inteligência artificial, com consequências imprevisíveis. Concordo plenamente que a inteligência artificial abriga muitos perigos potenciais. Corremos sério risco de nos tornarmos um degrau evolutivo, permitindo a chegada de

um ser mais perfeito e imortal, sem nenhuma das nossas fraquezas humanas.

A história dos negócios é principalmente uma história de inteligência e força interior das pessoas. Quanto maior o negócio e mais altas as metas, mais excepcionais devem ser a inteligência e a força. Não há uma definição geralmente aceita de inteligência, mas a melhor que já li é do escritor de negócios americano Robert Kiyosaki: “Inteligência é a habilidade de fazer distinções mais refinadas”. Em outras palavras, se as pessoas veem apenas preto e branco, bom e mau, 0 e 1, então elas não são altamente inteligentes. Se elas veem, digamos, 0,7, as coisas estão melhorando. E se sua inteligência lhes permite ver distinções até 0,721526, eles atingiram a excelência. Essa capacidade ajuda as pessoas a avaliar com precisão as situações em suas vidas e encontrar respostas e ações fortes. Em minha opinião, a inteligência consiste em dois elementos principais. O primeiro é a mente que nos é dada desde o nascimento – um presente da natureza. É como a beleza física. Nesse sentido, tenho que concordar com Jeff Bezos, fundador da Amazon, que disse que ser naturalmente inteligente não é motivo para se orgulhar, pois não é algo que você tenha controle. Bondade e honestidade são assuntos diferentes, pois estão completamente sob seu controle e, se você as demonstra, tem algo para se orgulhar. O segundo elemento da inteligência é a totalidade do seu conhecimento e experiência. Juntos, seu potencial cerebral natural e seu conhecimento compõem a inteligência que permite ver as distinções mais refinadas na vida. Embora possa ser difícil desenvolver a mente, o conhecimento e a experiência são um campo ilimitado para o desenvolvimento, dando às pessoas a oportunidade de fortalecer sua própria inteligência. As pessoas também emergem da infância com diferentes níveis de força interior. Alguns são fortes e responsáveis aos 16 anos, enquanto outros ainda são crianças mimadas aos 25 anos. Mas a força interior pode ser desenvolvida por meio de exercícios direcionados, da mesma forma que a força física.

Uma pessoa altamente inteligente com reservas de força interior tem muito mais chances de sucesso na construção de um negócio e no empreendedorismo, pois é um processo heurístico com um grande grau

de incerteza e envolve muitas situações de alto estresse que exigem tomadas de decisão rápidas.

Estudos indicam que a idade média dos empreendedores bem-sucedidos é de 44 anos. Nessa idade, os empreendedores acumularam experiência suficiente (e aprimoraram sua inteligência no processo) e podem responder calmamente a desafios e situações estressantes, ao mesmo tempo em que ainda têm força física e energia suficientes para trabalhar longas horas. Eu comecei meu primeiro negócio quando tinha pouco mais de 20 anos e percebi imediatamente que me faltavam várias habilidades essenciais, principalmente habilidades sociais. Como programador típico e introvertido, com gagueira severa desde a infância, evitava interagir com estranhos e falar em público. Foi minha inteligência e força interior que me permitiram conduzir meu pequeno negócio de maneira mais ou menos bem-sucedida. Além disso, com um negócio de TI, a comunicação presencial pode ser substituída por mensagens escritas por e-mail e *chat*, o que foi uma grande ajuda para mim. Mas à medida que minha empresa crescia, ficava claro que eu também precisava me desenvolver e me transformar. E essa crise pessoal foi o estímulo que eu precisava para agir.

Existe uma abordagem psicológica chamada “roda do equilíbrio da vida”. Um círculo é dividido em vários setores, que correspondem a áreas importantes da vida, como carreira, família, saúde, e assim por diante. Depois disso, você deve analisar o estado atual dessas áreas, criando uma visualização e entendendo quais áreas precisam ser desenvolvidas.

Eu uso uma técnica semelhante que chamo de “diagrama de vida”. Você pega um círculo, divide-o em 8 ou 16 seções e atribui a cada seção uma qualidade que é importante para você. Essas qualidades podem ser inteligência, inteligência emocional, profissionalismo, habilidades sociais, precisão, responsabilidade, força de vontade etc. Depois disso, avalie-se nessas qualidades em cada seção de 0 a 10, onde 0 é muito fraco e 10 é muito forte. Como muitos de nós tendem a depreciar ou exagerar, peça a ajuda de pessoas que o conhecem bem e peça a elas que o avaliem nessas áreas. É melhor configurar isso para que os participantes possam adicionar suas contribuições anonimamente, a fim de que não inflacionem suas avaliações. Por exemplo, você pode

dar uma festa e, antes de todos começarem a beber, peça a eles para escreverem (honestamente!) suas avaliações e jogá-las em um chapéu.

Obter a média de todas essas pontuações, incluindo a sua, lhe dará uma avaliação final mais objetiva. Insira esses valores na escala na seção apropriada do seu círculo e, em seguida, trace uma linha reta conectando esses pontos em diferentes seções. A figura quebrada no centro do círculo é uma representação visual de sua personalidade. Quanto mais desenvolvida e equilibrada for sua personalidade, maior será o tamanho da figura à medida que ela se estende até as bordas do círculo. Uma personalidade menos desenvolvida seria representada por uma figura menor, encurvada em direção ao centro.

Você pode ver no diagrama de vida quais habilidades e qualidades precisam ser mais trabalhadas. Em seguida, escolha algumas das habilidades mais problemáticas e comece exercícios sistemáticos para melhorá-las. Ao eleger uma área para trabalhar, você pode considerar quais habilidades são mais importantes para sua carreira ou quais levarão à melhoria automática de outras. Escolha uma ou duas, no máximo três, e trabalhe nelas por um ano. No final desse ano, avalie-se novamente e selecione as próximas categorias de desenvolvimento para o próximo ano. Dentro de três a quatro anos, você verá que fez progressos significativos em seu crescimento pessoal e se tornou uma pessoa mais forte e equilibrada.

No meu caso, minhas áreas problemáticas no início desse processo eram as habilidades sociais e a forma física. Já mencionei o problema com habilidades sociais acima e, em relação ao exercício físico, sempre tive uma relação difícil com esportes. Em corridas de *cross-country* na escola, eu chegava em penúltimo lugar, ofegante. Minha falta de jeito natural me impediu de ir muito longe na ginástica, futebol ou basquete. E quem gosta de ser ruim em algo? Ainda, fiz tudo o que pude para escapar das aulas de educação física no ensino médio e na faculdade, apresentando atestados médicos falsos ou simplesmente faltando às aulas. A falta de atividade física, o trabalho sedentário e hábitos alimentares inadequados levaram ao ganho de peso: com 1,80 m de altura, estava me aproximando dos 95 kg, o que não me deixava

satisfeito. Portanto, escolhi essas qualidades primeiro: habilidades sociais e forma física.

Suas habilidades sociais, assim como muitas outras, podem ser mais bem fortalecidas quando você se coloca intencionalmente em situações estressantes. Ou, para usar a frase clichê, porém precisa, “saindo da zona de conforto”. O que descobri ser mais eficaz foi uma alta quantidade de comunicação com estranhos e a criação de situações de comunicação “extremas”. O primeiro significava forçar-me a me comunicar todos os dias, tentando encontrar algo em comum com pessoas de diferentes idades, etnias e *status* social. Um exemplo do segundo foi quando, em uma viagem para outra cidade, vesti o roupão de banho do hotel ao contrário, amarrei as mangas nas minhas costas e caminhei pela rua até o shopping mais próximo. Fui até a praça de alimentação, subi em uma cadeira e comecei a cantar uma ária de ópera – até ver seguranças se aproximando, momento em que tive que sair correndo. Outra técnica era caminhar e pedir a estranhos que me emprestassem seus cartões de débito pessoais por uma hora. Para começar, a regra é não fornecer nenhuma informação adicional – apenas perguntar. Mas você corre o risco de ter problemas com a polícia nessa situação, então deve ter uma explicação convincente se parecer que as coisas estão prestes a dar errado. A coisa mais simples a fazer então é dizer a verdade: “Sou tímido; isso me causa dificuldades na vida e este é um exercício que estou fazendo para me ajudar a melhorar minhas habilidades sociais”. Após essas experiências extremas, você começa a se sentir muito mais calmo e confiante em situações comuns.

Escolhi o ciclismo para entrar em forma. Havia um clube de ciclismo muito acolhedor em Iakutsk que regularmente fazia passeios fora da cidade. Eu gostava da combinação de esporte e viagens interessantes. O primeiro passeio de apenas 24 quilômetros em um sábado parecia o Tour de France para mim. Gradualmente, depois de pedalar todos os fins de semana, comecei a ficar em forma. No ano seguinte, ajudei a estabelecer o recorde do clube de Iakutsk para a distância percorrida em um único dia: pedalamos 200 quilômetros em um quente dia de julho! Quando cheguei em casa naquela noite, me arrastei até a geladeira

como um zumbi, bebi um pote de geleia de oxicoco de 1 litro de uma vez só, vaguei até a cama e desmaiei vestido por cerca de 14 horas.

Após alguns anos, minhas habilidades de comunicação melhoraram perceptivelmente e meu peso havia caído para 79 quilos aceitáveis. O diagrama de vida funciona!

Em 2011-2012, entramos em uma nova área de comércio eletrônico no ykt.ru. Inspirados pelo sucesso do Groupon e seus muitos clones na Internet russa, abrimos primeiro um *site* de cupons. Ele rapidamente se tornou popular e ainda tem sido um dos principais serviços de comércio do *site* depois de todos esses anos. Em seguida, abrimos o serviço de entrega de alimentos eda.ykt.ru, com refeições de qualquer restaurante, além de várias pizzarias, hamburguerias e fabricantes de sushi que não possuem pontos de venda físicos. Esse serviço se tornou ainda mais bem-sucedido do que o *site* de cupons, gerando dezenas de milhares de pedidos a cada mês. Aproveitando esse sucesso, decidimos lançar um serviço de entrega de supermercado. Pensamos que os moradores de Iakutsk, uma cidade com um inverno longo e rigoroso, gostariam da conveniência de pedir itens de padaria, enlatados, produtos lácteos e outros alimentos a preços um pouco mais baixos do que os oferecidos por suas mercearias locais. A entrega seria gratuita para pedidos acima de determinada quantia. Realizamos pesquisas com um grande grupo de consumidores em potencial e cerca de 75% a 80% eram totalmente favoráveis à ideia. “Seria ótimo se eu não precisasse sair de casa quando estivesse -42 °C lá fora e pudesse simplesmente escolher o que queria no *site* e receber a entrega gratuita!”

Encorajados por esse resultado, tomamos medidas. Encontramos um fornecedor, uma rede de supermercados local, que concordou com os preços necessários. Criamos o *site* e decoramos 3.000 cartões com alimentos, texto, fotografias e preços (o que é um trabalho bastante repetitivo). Escrevemos um programa de integração com o *site* do fornecedor que atualizaria os produtos em nosso *site* e enviaria os pedidos recebidos em nosso *site* para o deles. Quando alguém fazia um pedido em nosso *site*, uma impressora em um dos supermercados do nosso fornecedor imprimia automaticamente uma fatura com o pedido,

e um funcionário dedicado a isso começava a trabalhar para cumpri-lo. Chamamos nosso supermercado *on-line* de Pelícano; achamos que era simbolicamente apropriado, já que os pelicanos têm bicos grandes onde guardam sua comida (principalmente peixes). Nosso logotipo era um pelícano fofo e diligente carregando mantimentos no bico para nossos compradores.

Por fim, compramos dois carros Toyota, colocamos nossa enorme marca de Pelícano nas laterais e alugamos uma garagem ampla e aquecida para eles. Tudo isso levou cerca de seis meses, e finalmente chegou a data de lançamento. Anunciamos, com grande pompa, o lançamento em nosso portal de um novo serviço conveniente para os moradores da cidade e embarcamos em uma grande campanha publicitária.

Tudo foi por água abaixo. As únicas pessoas que faziam pedidos eram aquelas que tinham dificuldades para sair de casa para fazer compras: mães de primeira viagem em casa com seus filhos e pessoas com deficiências. A operação de baixa qualidade do nosso parceiro (mais uma vez!) também desempenhou um papel negativo. O banco de dados deles muitas vezes estava desatualizado em relação à disponibilidade real dos produtos e frequentemente tínhamos que oferecer produtos substitutos aos clientes. Mas acredito que a explicação real para nosso fracasso é mais profunda. Talvez centenas de milhares de anos de evolução tenham criado a necessidade nas pessoas de colher suas próprias frutas das plantas ou árvores, examiná-las, cheirá-las e colocá-las em uma sacola (ou carrinho de compras, conforme o caso). Talvez pão e leite parecessem coisas muito comuns para serem compradas *on-line*, enquanto pizza e sushi estariam fora dessa categoria mental. Essa hipótese é apoiada pela forma como os serviços de entrega de restaurantes *on-line* prosperam, com muitas empresas “unicórnio” nesse setor. Mas há muito menos histórias de sucesso de serviços de entrega de supermercado; a maioria das *startups* nesse campo acaba fechando ou mal conseguindo se sustentar.

O Pelícano foi uma das demonstrações mais claras em nossa história de dois fatos conhecidos sobre o desenvolvimento de clientes: os clientes nem sempre dizem a verdade e é necessário verificar suas hipóteses por meio de testes de MVP (produto mínimo viável, no

acrônimo em inglês). Existe uma história clássica sobre quando a Sony desenvolveu seu Walkman Sport, um tocador portátil de fitas, e estava escolhendo uma cor para ele – pesquise no Google se você não conhece. Os consumidores não estão mentindo intencionalmente para nós, mas muitas vezes não sabem o que querem. No caso do Pelícano, os moradores de Iakutsk sinceramente acreditavam que usariam nosso serviço de entrega de supermercado, mas se comportavam de maneira diferente na vida real. Na verdade, eles não sabiam o que fariam. Quanto aos testes de MVP sobre a viabilidade das ideias, tudo o que tínhamos que fazer era criar um *site* estático simples, uma página de destino, adicionar cerca de 100 dos itens de supermercado mais populares e anunciar no ykt.ru que nosso supermercado Pelícano estava aberto para negócios. Poderíamos ter feito isso sem comprar carros ou criar um *site* real, sem mesmo encontrar um parceiro fornecedor. Se começássemos a receber pedidos, poderíamos enviar nossos funcionários ou até mesmo estagiários em carros da empresa para o supermercado mais próximo para comprar os itens do pedido e entregá-los aos nossos clientes – ao mesmo tempo que criávamos às pressas uma loja virtual com base naquela página de destino, encontrando um fornecedor, contratando motoristas especiais de entrega e assim por diante. Mas teríamos percebido nos primeiros dias que não havia muitos pedidos, que as pessoas não estavam tão interessadas. Nunca teríamos criado o supermercado *on-line*, economizando tempo, dinheiro e esforço dos funcionários da empresa.

A história do Pelícano é também um bom exemplo da importância de utilizar o conhecimento empresarial acumulado, em geral, e o conhecimento empresarial na Internet, em particular, nesse campo complexo e intelectualmente desafiador. Comecei a trabalhar no ramo de TI nos anos 1990, quando o empreendedorismo de alta tecnologia era praticamente desconhecido na Rússia. Não havia vídeos, literatura, cursos, seminários ou conferências de TI – resumindo, nada, especialmente em Iakutsk. Tive que inventar minhas próprias técnicas e métodos únicos para construir meu negócio. Quando os combinamos com as estratégias empresariais de TI existentes e aceitas, adquirimos um instrumento poderoso, e gradualmente começamos a alcançar sucesso em nível mais global.

Até hoje, muitos empreendedores, especialmente aqueles longe dos principais centros urbanos, criam negócios aparentemente por impulso, agindo aleatoriamente e de forma não sistemática. Já ouvi alguns afirmarem com completa sinceridade que ler livros é inútil porque a Rússia (e especialmente a Iacútia) é um local único que requer uma abordagem diferente. As franquias acabam sendo os negócios mais competitivos, baseados, como são, em uma marca e no conhecimento e experiência agregados. Às vezes, menciono como exemplo que ninguém tenta tratar cáries sem um diploma, pegando a primeira ferramenta que encontram, seja uma chave de fenda ou um martelo. O mundo dos negócios, especialmente em uma área complexa como a TI, não é mais simples nesse aspecto. O conhecimento também é crucialmente importante. O mundo dos negócios moderno existe há 100 anos e uma quantidade colossal de experiência foi acumulada, e está constantemente crescendo. A tarefa dos fundadores, CEOs e líderes é aplicar sua inteligência na seleção do conhecimento mais relevante para as necessidades de sua empresa, transmiti-lo para suas equipes e utilizá-lo em seu trabalho.

Às vezes surge a discussão sobre se o empreendedorismo está mais próximo da arte ou da ciência. Para responder a isso, é preciso examinar mais de perto o que são essas áreas. A arte, na minha opinião, consiste na transmissão de ideias e emoções do criador para o ouvinte, espectador ou leitor. Algo como uma indução ocorre ao viajar pelo espaço e tempo, até mesmo milênios – uma verdadeira máquina do tempo! Essa indução pode resultar no desenvolvimento pessoal do receptor com base no impulso emocional e intelectual inicial. Quanto à ciência, seu objetivo é o progresso e o desenvolvimento com base em conhecimento constantemente atualizado e sistematizado. Obviamente, tanto a arte quanto a ciência são verdadeiramente mágicas, representando o ápice da civilização humana. Segundo essas definições, o empreendedorismo é mais uma ciência do que uma arte. Seu objetivo também é o desenvolvimento e a melhoria do mundo – o progresso.

Mas, no geral, na minha opinião, é melhor considerar o empreendedorismo como algo entre ciência, arte, esporte e crescimento espiritual. A ciência dá eficácia ao empreendedorismo; a arte, emoção e

a capacidade de ver possibilidades; o esporte, o esforço constante para melhorar e a paciência; e o crescimento espiritual, força e motivação.

Enquanto isso, comecei a enfrentar minha crise pessoal de forma séria. Li tudo sobre o tema da felicidade: livros, artigos, *blogs*. Como se constatou, as principais definições de felicidade dos pesquisadores se resumiam aproximadamente à mesma coisa: as pessoas são felizes quando vivem do jeito que desejam, recebem da vida o que esperam e quando as emoções positivas prevalecem sobre as negativas. Dessa forma, uma pessoa pode ser feliz vivendo em uma caverna remota nas montanhas, sem posses materiais, vivendo de forma muito simples, comendo apenas pão e água de nascente, e admirando o nascer e o pôr do sol. Enquanto um multimilionário de alto *status* social pode ser profundamente infeliz. A primeira pessoa está vivendo como deseja, enquanto a segunda não está. Essa definição, juntamente com várias técnicas, pode ajudar a compreender como ser mais feliz. O tema da felicidade e os caminhos para alcançá-la são muito envolventes e profundos, com novos aspectos constantemente despertando meu interesse. Ficou claro para mim que, para sair do meu estado depressivo e ser mais feliz, eu precisava entender como queria viver. Isso foi uma percepção simples, mas importante.

Então, comecei a procurar um psicólogo que pudesse me ajudar a lidar com minha depressão. Rapidamente percebi a falta de psicólogos qualificados e experientes. Um suposto psicólogo experiente de Iakutsk, por exemplo, que supostamente estava lá para me ajudar, passava nosso tempo desabafando comigo. Mas todos os psicólogos, depois de me ouvirem atentamente, gentilmente perguntavam: “E o que você acha que deve fazer?” Hein? É para isso que vim te ver! Descobri que oferecer conselhos é uma violação de sua ética profissional. Eles só podem fazer perguntas que ajudem seus clientes a encontrar as soluções por conta própria. Mas essa abordagem não era adequada para mim. Finalmente, obtive a ajuda necessária com um psicólogo experiente de Moscou, recomendado por um amigo meu, também empresário de tecnologia. Esse psicólogo me ouviu e, além de fazer perguntas orientadoras, utilizou outros métodos de psicoterapia, como percebi posteriormente. Ela me deu conselhos diretos: Vá comprar essas vitaminas na farmácia,

elas contêm zinco e isso ajudará quando você se sentir assim. Escreva uma carta para seu pai na infância, mas não a envie, guarde-a na sua escrivaninha. Faça algo que permita vivenciar um *status* social diferente por um dia – foi a primeira vez que trabalhei como motorista de táxi e, aliás, achei muito interessante. E, surpreendentemente, após cerca de 10 sessões, parecia que uma pedra tinha caído da minha alma. Como sempre, um profissional experiente, utilizando inteligência e conhecimento, foi altamente eficaz.

Assim, aos poucos, saí da minha depressão e consegui voltar a uma rotina de trabalho e vida relativamente normal. Mas a grande pergunta permaneceu sem resposta: “Quem sou eu e por que estou fazendo tudo isso?”

Falando em psicólogos, eu sempre tento evitar conflitos e aplico meu conhecimento de psicologia para isso. Tudo começou em um avião, quando meu companheiro de assento era um homem mais velho e muito pesado, acompanhado por uma jovem mulher. Estávamos voando de Moscou para Iakutsk, uma viagem de quase sete horas. Assim que ele se sentou, imediatamente inclinou o ombro e parte do braço sobre mim. Na verdade, estávamos na classe econômica superior, na qual era preciso ser membro da companhia aérea ou pagar um extra para ter esse benefício. No início, tentei simplesmente ignorar, mas ainda faltavam muitas horas. Após a decolagem, virei para ele e perguntei: “Desculpe-me, será que você poderia evitar encostar o ombro em mim?” “O quê!?” “Eu disse, por favor, não encoste em mim. Temos esse descanso de braço entre nós e você está invadindo o meu espaço.” “Do que você está reclamando? Não me diga o que fazer!” Quando sugeri trocar de lugar com a “filha” dele, meu vizinho irritado declarou que ela era sua esposa e não me permitiria chegar perto dela. Minha sugestão só aumentou a negatividade dele. Parecia ser um caso simples de azar para mim – meu companheiro de assento era um idiota insensível. Mas também não gosto de recuar em tais situações e começamos a discutir. A comissária de bordo se aproximou, mas me disse que não havia regras específicas para essa situação; tudo o que ela podia fazer era pedir que ele não invadisse meu espaço pessoal, mas ele era quem decidiria se queria cumprir o pedido. O avião estava lotado, então não

pude trocar de assento. Nossa disputa continuou e estava caminhando para uma briga tradicional. A comissária-chefe se aproximou e nos disse que, se não parássemos, a tripulação seria obrigada a pousar no aeroporto mais próximo, e seríamos presos e teríamos que pagar uma multa enorme. Quando ofereci pagar a mais e me mudar para a classe executiva, ela me disse que isso era estritamente proibido durante o voo. A situação finalmente se resolveu quando ela pediu em voz alta por voluntários para trocar de lugar comigo. Por sorte, um estudante universitário concordou em trocar, e voamos o restante do trajeto em paz. Enquanto isso, meu antigo vizinho tratava-a muito educadamente e mantinha os braços para si mesmo, fazendo o possível para mostrar, por sua postura, que eu havia sido o encrenqueiro que iniciou tudo isso. Esse incidente me fez perceber certa lacuna no meu conhecimento sobre comportamento humano. Também pode ser perigoso entrar em discussões, especialmente na Rússia. Houve muitos casos de motoristas se envolvendo em disputas, por exemplo, ao tentarem mudar de faixa, e começarem a se agredir com paus ou bastões na beira da estrada, com consequências às vezes trágicas. Esse tema é especialmente relevante para empreendedores, frequentemente à beira de conflitos, e figuras públicas. Então, busquei um especialista – um psicólogo. Descobri que existe todo um campo de estudo para prevenção e resolução de conflitos. O psicólogo me deu alguns conselhos excelentes. O primeiro passo é acalmar-se, se possível. Você pode respirar fundo, contar lentamente até 10 ou pensar em algo positivo. Em seguida – esta é a parte mais importante –, você precisa descobrir qual é o seu objetivo real na situação. Não se esforce pela justiça ou tente dar uma lição em alguém. Descubra o seu objetivo. No caso do incidente no avião, meu objetivo real não era colocar meu vizinho grosseiro no lugar dele ou lutar pelo direito de ter conforto em público, ou qualquer coisa assim. Meu objetivo real era voar do ponto A ao ponto B, de preferência sem problemas ou desconfortos significativos. Após determinar seu objetivo, você precisa trabalhar para alcançá-lo usando as seguintes estratégias. A mais simples é “esquecer isso”. Tenha paciência. A situação muitas vezes é tão insignificante (por exemplo, alguém furar fila quando você não está com pressa), que você pode simplesmente deixar passar. Nesse incidente, essa estratégia não seria apropriada, porque eu ficaria muito desconfortável naquela posição por horas. A segunda técnica é “sair da situação”. No meu caso, isso não significaria sair do avião, mas sim levantar sem dizer nada para o meu companheiro de assento e ver se eu

conseguia encontrar alguém para trocar de lugar comigo. Eu estava na classe econômica superior e poderia oferecer uma pequena quantia em compensação (afinal, eu estava disposto a pagar pela classe executiva!), então tenho certeza de que poderia encontrar alguém interessado. A terceira estratégia é “negociar”. Você pode oferecer algo em troca do que deseja. “Escute, vamos dizer que se você não encostar em mim, eu peço três pizzas para você quando aterrissarmos – eu pago. O que você acha?” Isso poderia funcionar. Em seguida, você pode empregar a estratégia da “ameaça”. “Se você não sair de cima de mim, vou te bater.” Essa é uma tática negativa e arriscada, a ser usada apenas em uma situação extrema na qual você não tem outra opção. A estratégia do “novo amigo” começa encontrando algo em comum com a outra pessoa e depois pedindo o que você deseja. Por exemplo, eu poderia iniciar uma conversa sobre futebol ou pesca, descobrir do que meu vizinho gostava e então deixar o pedido como uma observação casual. O especialista me deu outras técnicas, mas a de que mais gostei foi a da “manipulação”, na qual você diz algumas palavras e a outra pessoa faz o que você quer. É como lançar um feitiço: usar habilidades de comunicação como um controle remoto para alcançar o resultado desejado. No meu caso, isso poderia ser algo como: “Desculpe-me, mas só queria te avisar que tenho uma fobia de ser tocado por estranhos, especialmente em aviões. Às vezes, fico realmente enjoado. Provoca-me uma náusea terrível!” ou “Desculpe, estou um pouco contagioso agora, ainda em tratamento para cobreiro. Por favor, tenha cuidado, não quero te contagiar”. Ou algo parecido. Mas você não pode exagerar – é preciso encontrar um equilíbrio ou você pode agravar o conflito, com todas as potenciais consequências negativas resultantes.

Em outras empresas, se o fundador e líder entrasse em uma crise pessoal séria e começasse a trabalhar menos, isso poderia criar uma situação arriscada, causando confusão e desestabilização. Mas, no nosso caso, a cultura da empresa ajudou a evitar isso. Em uma equipe, assim como em qualquer família amigável e atenciosa, é importante criar e manter tradições. As nossas incluem o aniversário da empresa que celebramos em março com um SnowFest envolvendo esportes de inverno. Geralmente passamos o dia todo nas montanhas, esquiando, praticando *snowboarding*, descendo em tubos internos e jogando

paintball na floresta nevada da primavera. Nossa segunda celebração tradicional é o SummerFest, onde praticamos esportes de verão e relaxamos no Ano Novo de Iakutsk, chamado Yhyakh, celebrado na segunda metade de junho. Alugamos um barco para uma ilha de areia no Rio Lena e todos passam o dia nadando, andando de *jet ski* e jogando vôlei e futebol. Ambos os dias são para se divertir, praticar esportes, fazer churrasco, cozinhar *pilaf*¹ e outros pratos saborosos, mas também para uma coisa importante: receber novos Sinetianos em nossas fileiras. É assim que fazemos: os novos membros da equipe se ajoelham, colocam as mãos no coração e repetem um juramento especial perante o “alto sacerdote” (papel desempenhado por um funcionário antigo e bem-querido), no qual eles prometem fazer o bem, contribuir para o desenvolvimento global e aderir aos valores da empresa. Em seguida, eles beijam a bandeira que costuramos no primeiro ano da nossa empresa, e nós os jogamos (vestidos!) na água, no verão, ou na neve, no inverno. É importante que as famílias e crianças de nossos funcionários se juntem a nós nessas celebrações, e que as realizemos em um dia de trabalho. Sempre acreditei que o fim de semana é para as pessoas dedicarem à sua vida pessoal e às suas famílias. O trabalho e os negócios são importantes, mas não há nada mais importante na vida do que as pessoas próximas a nós e o tempo que passamos com elas. Temos uma divertida festa de empresa para o Ano Novo nacional, quando recompensamos os funcionários que se destacaram no ano anterior. Fazemos isso como o Oscar; há várias categorias, indicados e vencedores do grande prêmio para cada categoria, que recebem o distintivo de ouro de Herói da Empresa no formato do nosso logotipo. Vários funcionários têm dois ou três desses distintivos. Todos os vencedores do grande prêmio recebem, além de honra e glória, é claro, um bônus em dinheiro a cada trimestre, e eles usam esses distintivos, quase como medalhas, com prazer, nos eventos da empresa. Assim que se tornou viável para a empresa, começamos a levar a equipe em viagens atléticas uma vez por ano para *resorts* à beira-mar ou de esqui. Fomos a Sharm El Sheikh no Egito, Shymbulak no Cazaquistão, Ilha de Boracay nas Filipinas, o *resort* de esqui de Gudauri na Geórgia e Ko Samet na Tailândia. A empresa cobria 70% do custo das viagens. Não

¹ Pilaf é um popular prato de arroz temperado no Oriente Médio. O arroz é refogado em um molho de cebola e óleo até ficar transparente, e um líquido, geralmente água, é adicionado (N.T.).

consigo expressar o quanto bom é ver seus contadores, programadores e profissionais de marketing relaxando debaixo de palmeiras ou esquiando e praticando *snowboard* pela primeira vez em suas vidas. É um uso muito melhor dos lucros da empresa do que, sei lá, um SUV de luxo para mim ou para a empresa. Conforme nossa equipe cresce, estamos nos aproximando do ponto em que podemos começar a fretar aviões inteiros para nos levar a nossos destinos. Uma vez por mês, os funcionários têm um “dia divertido”, escolhendo um tema diferente a cada vez – pode ser Halloween ou estilo *gangster*. Os clientes confusos que visitam nosso escritório nesse dia têm que discutir assuntos comerciais com vampiros, zumbis ou *gangsters* ou criminosos locais notórios com seus chapéus característicos, carregando tacos. Claro, os rostos inteligentes e gentis dos *nerds* da tecnologia ainda se mostram por trás das fantasias. Ou o tema pode ser o dia de praia no meio de um longo inverno na Iacútia, quando está -60 °C e nublado lá fora, e todos vêm trabalhar de sunga, camisa havaiana e óculos de sol, o que anima um pouco e melhora o humor geral. Essas tradições ajudam a manter uma atmosfera familiar em nossa empresa em crescimento e unem a equipe, criando um ambiente positivo. Também ajuda a promover a empresa mais amplamente – em nossos dias de celebração e viagem, as redes sociais são inundadas com nossas fotos. Isso pode causar alguns resmungos de pessoas cansadas de nos ver tanto em um único dia, mas o comentário mais comum nessas postagens é: “Quero trabalhar lá!” Tudo isso me ajudou a superar a fase mais aguda da minha crise pessoal sem maiores problemas.

Em um dia de julho de 2012, toda a equipe estava celebrando nossa tradicional SummerFest na Ilha Pirata, uma ilha arenosa no Rio Lena, em frente a Iakutsk. Tudo estava indo muito bem e estávamos nos divertindo. Mas enquanto caminhávamos pela ilha, encontramos pilhas de lixo, garrafas de cerveja vazias, sacolas plásticas, talheres descartáveis e outros detritos espalhados por toda parte.

Quando voltamos, publiquei fotos do lixo no meu *blog* no ykt.ru. Entre os comentários indignados, alguém sugeriu que eu fosse limpá-lo. “Por que não?” Eu pensei. Meu próximo *post* foi um convite para voluntários me acompanharem em uma noite depois do trabalho.

Encontramos um dono de barco disposto a nos levar até a ilha de graça e, alguns dias depois, 23 voluntários partiram para a Ilha Pirata. Em três horas, recolhemos todo o lixo, preenchendo 50 sacos grandes. Até conseguimos tomar um pouco de sol e nadar. Carregamos os sacos em um caminhão quando voltamos e eu o acompanhei até o aterro sanitário da cidade. O relatório fotográfico que postei no meu *blog* recebeu milhares de visualizações e muitos comentários de apoio.

Chamamos essa iniciativa de “Chega de lixo!” e começamos a organizar limpezas regulares perto da cidade com frequência, às vezes saindo com centenas de sacos de lixo. Tenho certeza de que muitos que veem histórias fotográficas como essa e todos que participaram das limpezas, especialmente crianças e adolescentes, vão parar de sujar a natureza e a cidade. Nesse sentido, é uma ótima campanha e continuaremos a apoiá-la.

Uma coisa que todos sabemos é que todos cometem erros. Ninguém faz tudo de forma ótima e precisa o tempo todo, nem toma apenas as melhores decisões. Os funcionários cometem erros, assim como os fundadores. Os erros são pontos problemáticos potenciais que podem levar à desmotivação, conflitos, demissões e outros resultados negativos. Minha abordagem para essas situações é baseada em três princípios: (1) todos têm o direito a um erro de um tipo específico, (2) responsabilidade não é a mesma coisa que culpa e (3) você deve ter padrões elevados, mas não excessivos, para os membros de sua equipe que correspondam à fase de desenvolvimento em que estão.

Em relação ao primeiro princípio, um erro cometido duas vezes não é mais um erro – é uma tendência. Geralmente, isso não é sabotagem intencional, mas um sinal de um ponto fraco intelectual ou de um funcionário ocupando um cargo inadequado. Você precisa ou encerrar seu contrato ou encontrar uma nova posição para ele. Quanto ao segundo princípio, é importante separar os conceitos de responsabilidade e culpa. Se as pessoas fizerem tudo o que puderem com a velocidade necessária, então um resultado negativo é responsabilidade delas, mas não culpa delas. E, como são responsáveis por isso, devem tomar medidas para garantir um resultado positivo na próxima vez. Um erro é

uma oportunidade de melhorar. Se eles não tomarem nenhuma medida e a mesma coisa acontecer novamente, então voltamos ao primeiro princípio, com todas as suas consequências. Semelhante ao segundo princípio está a ideia de que seus fracassos na vida não são iguais às suas deficiências.

Ao mesmo tempo, o mérito daqueles que contribuem para um sucesso deve ser reconhecido, mesmo que as circunstâncias externas já sejam favoráveis. Assim, no caso de falhas, desde que todas as medidas necessárias e apropriadas tenham sido tomadas, o foco deve estar nas circunstâncias, na mesma medida em que se ressalta como as ações tomadas devem ser diferentes da próxima vez, para maior eficácia. No caso de sucesso, o foco deve estar no mérito da pessoa que o alcançou. Essa posição promove força, confiança e tranquilidade entre os funcionários.

Isso é uma alternância entre duas abordagens diferentes, a ocidental e a oriental. O psicólogo Julian Rotter cunhou o termo “lócus de controle” como fundamental para essas perspectivas. No modelo individualista americano, o lócus de controle interno pressupõe que os eventos dependem principalmente da pessoa. Com o lócus de controle externo no modelo coletivo oriental, que inclui a Rússia, os eventos são determinados em grande parte por fatores externos, beirando o fatalismo. A teoria de atribuição de Fritz Heider diz praticamente a mesma coisa, e as pesquisas de Richard Nisbett confirmam grande parte disso. Em um experimento, Nisbett mostrou imagens a cidadãos americanos e japoneses por vários segundos, compostas por um objeto central e um plano de fundo. Os americanos focaram no objeto central, falando principalmente sobre ele em descrições subsequentes. Quando os japoneses analisaram as imagens, seus olhos se moveram várias vezes por segundo do objeto central para o plano de fundo. Ao descreverem o que viram, geralmente começaram pelo local onde o objeto central estava situado.

O terceiro princípio — ter padrões elevados, mas não excessivos, para seus funcionários — é ilustrado por um pensamento simples. Na fase inicial de desenvolvimento da minha empresa, eu disse a mim mesmo: “Arsen, se esse funcionário sempre fizesse tudo perfeitamente, ele seria um empreendedor bem-sucedido ou um alto executivo em uma

empresa de tecnologia global. Seja grato a ele”. Esse pensamento te dá base e permite que você lide calmamente com possíveis erros, o que ajuda a lidar efetivamente com suas consequências. Mas quando sua empresa começa a se tornar líder global e as condições e oportunidades de trabalho começam a se comparar com as principais marcas de tecnologia, você, como fundador, eleva o padrão para sua equipe e para si mesmo aos mais altos níveis.

Além disso, você pode ouvir as pessoas dizerem que é importante para um líder acompanhar o desenvolvimento de sua empresa. Eu não acredito que as empresas se desenvolvam por si mesmas. Primeiro, os líderes devem se engajar no autodesenvolvimento e direcionar toda a sua energia, força de vontade e visão para suas equipes, guiando-as ao longo do mesmo caminho.

Durante o longo feriado de Ano Novo (na Rússia, dura pelo menos uma semana) de 2012, estava frio em Iakutsk, com temperaturas chegando a -45 °C. Para os moradores de Iakutsk, localizada no sul da Iacútia, isso parecia desconfortavelmente baixo em contraste com as temperaturas mais amenas das últimas décadas por causa do aquecimento global. Mas lembro-me de as temperaturas atingirem frequentemente -60 °C quando eu estava na escola primária e média. As aulas eram canceladas nesses dias, o que não nos impedia de jogar hóquei o dia todo nos pátios dos prédios de apartamentos e fazer pausas para tomar sorvete.

A maioria dos serviços de táxi da cidade aproveitou o frio intenso, dobrando suas tarifas da noite para o dia. Esse claro conluio indignou a cidade. Os diferentes serviços de táxi já haviam aumentado suas tarifas coletivamente antes, mas dessa vez o aumento foi grande demais. A coincidência com o período de frio intenso tornou a jogada ainda mais cínica. Além disso, o atendimento ao cliente já era deplorável. O atendente prometia um carro em “cinco minutos”, mas na verdade fazia você esperar por mais de meia hora, até que um carro velho com um motorista rude e um interior enfumaçado enfim aparecesse. Ou eles simplesmente não enviavam um carro, respondendo de forma incerta, mas definitivamente obscena, e não atendiam mais as suas ligações.

Portanto, na visão dos moradores da cidade, o único motivo para os serviços de táxi aumentarem suas tarifas era a ganância pura e simples.

Como todos os principais serviços de táxi estavam envolvidos, os clientes não tinham escolha, a não ser caminhar nas temperaturas de -45 °C ou aceitar e pagar a nova tarifa. Pelo menos, era isso que as empresas de táxi pensavam. No entanto, inesperadamente, essa ação desencadeou uma série de eventos que levaram ao desaparecimento de mais de 90% dos serviços de táxi em Iakutsk nos próximos anos.

Na rede social VK.com, popular na Rússia, um estudante universitário de 20 anos chamado Alexander Pavlov criou um pequeno grupo, convidando seus amigos com carros, outros estudantes como ele, para se juntarem. Eles começaram a oferecer caronas para outros membros do grupo com preços pré-aumento dos táxis. Funcionava assim: o administrador do grupo criava nova postagem com o título “Caronas para 25 de fevereiro, à noite”. Nos comentários, os passageiros escreviam os detalhes de suas viagens e ofereciam um preço. O mecanismo de leilão, com ofertas de preço pelos passageiros, se desenvolveu naturalmente. Os motoristas ficavam em seus carros, atualizando constantemente o navegador em suas telas de *smartphones*, na esperança de serem os primeiros a ver um pedido lucrativo. Depois de selecionarem um trabalho, eles tinham que encontrar rapidamente o número de telefone do passageiro, copiá-lo, digitá-lo no telefone e ligar para o passageiro antes que os outros motoristas o fizessem. O acordo era feito nessa conversa telefônica. Para trabalhos lucrativos, outros motoristas poderiam continuar ligando para um passageiro mesmo depois de fechado o acordo, apenas para descobrir que um motorista já tinha sido encontrado. Pavlov chamou o grupo de “Associação de Motoristas Independentes. Iakutsk”, ou o acrônimo em russo SNV, para abreviar.

De forma inesperada, sem qualquer propaganda, milhares de usuários começaram a se juntar ao grupo. Além disso, as pessoas estavam se registrando na rede social apenas para usar esse serviço, tanto passageiros quanto motoristas. Em questão de meses, o grupo ganhou dezenas de milhares de membros, gerando algumas milhares de viagens por dia. Para Iakutsk, com uma população oficial de 320 mil habitantes, esse grupo rapidamente se tornou um fenômeno notável.

No início, influenciado pelos estereótipos sobre a indústria de táxi (motoristas profissionais, contratos sob o código trabalhista, verificações de antecedentes dos motoristas, inspeções pré-viagem, e assim por diante), eu acreditava que o SNV era um serviço inseguro. Você não saberia quem viria buscá-lo entre os motoristas particulares com históricos e registros de direção desconhecidos, em carros de todos os modelos, cores e idades. Mas ao longo de um ano desde a fundação do grupo, com milhares de viagens todos os dias, não ocorreu nenhum incidente perigoso ou criminoso, nem houve acidentes importantes. O grupo continuou a crescer, atingindo 50 mil membros e subindo, composto principalmente por passageiros. O número de motoristas, atraídos pelo aumento de pedidos e pela ausência de obstáculos para começar a trabalhar, também aumentava a cada dia. Tudo o que eles precisavam era de um carro e um *smartphone* com conexão à Internet. A concorrência pelas melhores corridas aumentou. Como essas poderiam ser ganhas ou perdidas em frações de segundos, os motoristas começaram a recrutar os chamados “navegadores” – amigos e parentes cujo trabalho era atualizar constantemente o *feed* do grupo e pegar um pedido adequado o mais rápido possível. Com o navegador a bordo, o número de assentos vazios em um carro de passageiros diminuía para três. Além disso, muitos passageiros não gostavam de ver um motorista chegar com outra pessoa no carro. Isso era especialmente verdadeiro para passageiras, que não ficavam felizes em ver dois homens chegarem para buscá-las à noite. Em Iakutsk, nos primeiros anos de nosso negócio, lutamos contra a presença de navegadores, já que os motoristas estavam tão acostumados a ter um acompanhante.

Conforme a popularidade do grupo aumentava, com apoio geral, especialmente da geração mais jovem, e a falta de grandes problemas, ficou claro para mim que isso era um fenômeno a ser observado como base possível para uma *startup* de tecnologia, e que a estrutura, no geral, era segura. Esse é um ponto-chave – um empreendedor precisa ser capaz de enxergar novas oportunidades através da intuição, além da lógica. Esse é um dos poucos aspectos do empreendedorismo mais próximo da arte do que da ciência. Depois de tomar uma decisão, você precisa agir com determinação com base na experiência e conhecimento – é aí que a ciência entra.

Depois de discutir isso na Sinet, e apesar de algumas objeções e dúvidas dos principais gestores, decidi agir. Tivemos várias reuniões com Pavlov e ele concordou em nos vender a “Associação de Motoristas Independentes” por 10 mil dólares, o que significava transferir o *login* e senha para o superadministrador do grupo. Um argumento convincente para ele foi que outros grupos começaram a surgir no VK.com e as pessoas estavam criando aplicativos móveis simples que baixavam automaticamente os trabalhos do SNV. Isso dava aos motoristas uma vantagem significativa em termos de velocidade para entrar em contato com os passageiros, e houve uma migração em massa para os aplicativos. Um desses aplicativos até introduziu uma taxa de assinatura, ganhando dinheiro com o grupo de outra pessoa, essencialmente. O próximo passo era, obviamente, fazer com que os passageiros também migrassem para os aplicativos, uma vez que a funcionalidade padrão de uma página de rede social não era uma interface conveniente para esse serviço. Pairava a perspectiva de outra pessoa assumir a iniciativa e atrair membros do SNV para um aplicativo móvel externo. Pavlov não tinha habilidades ou experiência em TI e não era capaz de liderar a transição do grupo para um aplicativo móvel. Ele não tinha vantagens sobre os criadores dos aplicativos, exceto pelo poder de fazer anúncios oficiais no grupo. Foi um bom negócio para ele. Apertamos as mãos, pagamos o dinheiro e o controle sobre a “Associação de Motoristas Independentes. Iakutsk” era nosso.

Durante nossa conversa com Alexander, ficou claro que ele era um jovem perspicaz e capaz. Nos encontramos alguns meses depois; ele já havia se formado e tinha um emprego de instalação de sistemas de vigilância por vídeo. Imediatamente ofereci a ele um emprego conosco na inDriver. O trabalho de instalação era muito simples para alguém com suas habilidades, mesmo para um trabalho inicial. Além disso, era apenas lógico e justo que o criador do protótipo do serviço estivesse envolvido em seu desenvolvimento posterior. Como o tempo mostrou, essa foi uma excelente decisão. Alexander se tornou diretor da inDriver, um dos principais líderes e acionistas da empresa. Ele é verdadeiramente uma descoberta e um membro insubstituível de nossa

equipe, com sua capacidade de compreender com precisão todas as nuances e sutilezas de nosso serviço.

Ficou claro para nós que nosso primeiro passo deveria ser desenvolver um aplicativo móvel simples e gratuito, que permitisse aos motoristas pegar os trabalhos de forma conveniente, como era apresentado nos aplicativos externos existentes. E precisávamos fazer isso rapidamente, antes que os criadores desses aplicativos externos tomassem a iniciativa.

Para começar, precisávamos encontrar um nome para o projeto. Depois de longas discussões, decidimos pelo mais óbvio – inDriver, uma abreviação de *Independent Drives*. Escolher nomes para empresas, *sites* e aplicativos móveis é um tópico à parte. Uma análise em 2015 dos nomes das 100 principais marcas globais constatou que um nome (Xerox) foi sugerido por um professor de línguas clássicas e um (Blackberry) foi desenvolvido por uma agência criativa, mas os nomes das outras 98 empresas vieram de seus fundadores ou de amigos deles. Isso mostra que a própria equipe da empresa faz o melhor trabalho ao encontrar um bom nome.

Como o ykt.ru era um projeto *Web* que antecedia os aplicativos móveis, precisávamos de uma nova equipe de desenvolvedores para o inDriver. Tivemos sorte; encontramos rapidamente desenvolvedores de iOS e Android: Michil Androsov e Mikhail Kharbanov. Ambos tinham começado a programar há pouco tempo, mas se tornaram diretores de primeira linha em suas respectivas subdivisões de desenvolvimento na empresa. Engenheiros experientes da Sinet estavam disponíveis para ajudá-los, e a prototipagem foi feita por designers da Sinet liderados pelo diretor de arte Yuriy Kostenko.

A equipe desenvolveu rapidamente e lançou nosso primeiro aplicativo conveniente e gratuito para motoristas no verão de 2013, que carregava automaticamente os trabalhos do nosso grupo no VK.com, tornando o desenvolvimento de outros aplicativos desnecessário. Os motoristas que preferiam usar aplicativos em vez do VK.com para conseguir trabalhos logo migraram para nosso aplicativo, por ser mais fácil de usar e gratuito. Além disso, todos viram que um líder regional de TI assumiu o projeto

e tinha o controle do grupo “Associação de Motoristas Independentes”. Isso tirou a motivação e a força de potenciais concorrentes. A ameaça de perder a iniciativa foi eliminada, e a primeira metade de nossa operação para proteger nosso projeto em desenvolvimento foi um sucesso. Mas a ação principal, e o maior risco, ainda estava por vir.

Nossa tarefa não era apenas transferir passageiros de um grupo de redes sociais para um aplicativo móvel. Essencialmente, o que tínhamos que fazer era alterar os padrões de comportamento que haviam se formado ao longo do ano e meio desde a fundação do grupo, uma empreitada difícil. O hábito realmente é uma segunda natureza para os usuários de aplicativos e serviços *on-line*. Também tínhamos que tornar o aplicativo viável nas duas principais plataformas, iOS e Android, para duas categorias separadas de usuários, passageiros e motoristas. O aplicativo precisava ser de alta qualidade desde o início, com uma interface conveniente de usar e livre de *bugs*, para manter nossa boa reputação. Com novos aplicativos, assim como com novas pessoas, a primeira impressão é fundamental e difícil de mudar posteriormente. E o projeto estava sobre os ombros de uma equipe recentemente formada, sem muita experiência em trabalhar com aplicativos.

Concluímos o desenvolvimento do aplicativo e dos materiais de marketing até novembro, fizemos outros preparativos finais e, em 17 de novembro de 2013, iniciamos a operação para transferir os usuários para o aplicativo móvel. Trabalhei como motorista durante o período inicial para ver como o aplicativo estava funcionando e conversei com os passageiros para garantir que tudo estivesse correndo bem para eles. Eu costumava sair em um carro da empresa, mas às vezes não tinha a chance de trocar de carro e usava meu BMW X6 pessoal. Era divertido observar as reações dos passageiros, esperando um carro japonês básico como um Toyota Corolla, quando eu chegava. Os passageiros às vezes circulavam o BMW algumas vezes antes de entrar, para ter certeza de que era o carro que eles haviam chamado. Quando eles entravam, geralmente estavam um pouco tensos e relaxavam apenas quando eu explicava que trabalhava na inDriver e estava conduzindo entrevistas com os usuários do nosso serviço.

Durante as primeiras semanas, os passageiros podiam solicitar corridas tanto no aplicativo quanto no grupo, como antes. Os pedidos vinham de ambas as fontes e apareciam no aplicativo móvel para os motoristas. O aplicativo não tinha um mapa – os motoristas inseriam manualmente a localização de partida e destino. Para aceitar um trabalho, o motorista ligava para o passageiro para discutir os detalhes, como antes. Mas era muito mais fácil e simples fazer isso; eles apenas clicavam em um pedido em sua lista, sem precisar copiar e colar o número de telefone do passageiro.

Para nosso alívio, muitos passageiros logo foram convencidos da maior conveniência que um aplicativo móvel especializado oferecia em comparação com a funcionalidade padrão de uma rede social e começaram a migrar. O aplicativo foi bem construído e funcionou sem problemas. Esperamos até que cerca da metade dos passageiros e a maioria dos motoristas tivessem migrado para o aplicativo, e em um belo dia de dezembro, quase dois anos após a primeira aparição da “Associação de Motoristas Independentes”, interrompemos os pedidos pelo grupo. A partir daquele momento, os pedidos eram aceitos apenas pelo aplicativo.

Em poucos meses, os pedidos e as corridas triplicaram, graças à maior conveniência que estávamos oferecendo e a uma extensa campanha publicitária no ykt.ru e em outros *sites*, ultrapassando 10 mil corridas por dia. As pessoas aceitaram o serviço. Nascia a inDriver.

Ao planejar uma nova *startup* e considerar por que certas *startups* de tecnologia são bem-sucedidas, existem três modelos principais (ou combinações destes). Eles podem ser resumidos da seguinte forma:

- “A explosão supernova”: um novo modelo que nunca foi usado antes, que conquista o mercado. Exemplos: Airbnb, Groupon, Uber/Lyft. Como regra, esse tipo de *startup* não se baseia apenas na novidade da ideia, mas no fato de escolherem o momento exato para o lançamento, quando o mercado está pronto para aceitar seu modelo. No caso do WhatsApp, isso ocorreu com a distribuição em massa de *smartphones* capazes de se conectar à Internet, permitindo

que os usuários encontrassem clientes e se comunicassem com eles usando o aplicativo.

- “O imitador”: uma repetição do modelo supernova em uma área de mercado desocupada ou emergente. Exemplos: Didi, Yandex, Naver. Todos eles repetiram o modelo de megasucessos em seus próprios países ou nichos.
- “Melhoria crítica”: *startups* desse tipo não têm medo de pegar o modelo de líderes existentes, torná-lo significativamente melhor e, por meio dessa melhor qualidade, tornarem-se líderes eles mesmos. Exemplos: Facebook, Google, Apple.

No nosso caso, o ykt.ru é uma imitação de outros portais multifuncionais no nosso próprio nicho, o mercado regional da Iacútia. Já a inDriver é uma combinação do modelo explosão supernova e melhoria crítica, pois se baseia em um modelo fundamentalmente diferente dos serviços do tipo Uber.

À medida que eu continuava a superar minha crise pessoal e entendia a natureza da felicidade, comecei a me cercar intencionalmente de pessoas cuja companhia eu achava interessante e confortável, e a fazer as coisas que realmente queria. Reorganizei meu apartamento, me livrei de uma pilha de coisas desnecessárias e da maioria das minhas roupas. Comecei a fazer mais do que eu gostava – passar tempo com meus filhos, ler livros, fazer viagens de esqui e jogar vôlei e futebol. Continuei usando o “diagrama de vida” para o desenvolvimento pessoal e me concentrei no crescimento interno e espiritual, com ênfase na atenção plena e alegria, bem como na melhoria das minhas habilidades de comunicação.

Para o primeiro objetivo, conheci e consultei diversos especialistas em psicologia e práticas espirituais e participei de alguns cursos de treinamento para crescimento pessoal, incluindo cursos psicologicamente estressantes. Acho esse tipo de treinamento útil e livre de riscos para uma pessoa madura, embora eu evitasse organizações com reputação questionável ou de natureza sectária ou religiosa. No

entanto, em geral, para atingir os níveis mais altos nos negócios, um empreendedor precisa de uma sorte fabulosa, uma em um milhão, ou se dedicar independentemente aos níveis mais altos de crescimento pessoal e espiritual.

Para melhorar minhas habilidades de comunicação, participei de uma série de cursos tradicionais e oficinas: oratória, falar em público, idiomas estrangeiros. Fiz um longo curso para me livrar da gagueira, no qual você precisa ficar em silêncio por uma semana, falar lentamente durante uma semana, em um terço da velocidade normal, e depois aumentar gradualmente a velocidade com o tempo, como se estivesse aprendendo a falar novamente. Mas minha natureza enérgica dificultou falar devagar e fiz apenas um esforço superficial em seguir o processo. Talvez seja por isso que o curso não teve efeito na minha gagueira.

Durante todos esses treinamentos, cursos e consultas, fui a Kiev para um curso de três dias sobre técnicas de comunicação. Kiev é uma cidade antiga e bonita que eu já havia visitado antes. No entanto, dessa vez era janeiro de 2014 e a Primavera Ucraniana estava em pleno andamento em toda a cidade.

Eu reservei um quarto através do booking.com em um hotel no centro da cidade. Cheguei ao Aeroporto de Boryspil à noite, peguei um táxi e dei ao motorista o endereço. Ele me deixou em frente a algumas barricadas enormes, dizendo que meu hotel ficava do outro lado da praça e que os carros não podiam se aproximar. Paguei e saí. O ar cheirava a fumaça e fogueiras. Havia uma passagem estreita entre as barricadas, guardada por vários homens carrancudos vestindo roupas camufladas e capacetes de esqui e motocicleta. Eles estavam armados com cassetetes e bastões. Esperando que eles não se interessassem por um *nerd* aparentemente pacífico de aparência japonesa, com óculos, passei cautelosamente por eles. Atrás das barricadas, havia um *boulevard* cheio de barracas. Caminhei até o final e cheguei à Praça da Independência, a principal praça de Kiev, e me deparei com uma visão impressionante. A enorme praça estava lotada de pessoas, havia barracas e fogueiras por toda parte. As pessoas estavam cozinhando em barris. As barracas de diversos tamanhos traziam os nomes de cidades

ucranianas. Alguns excêntricos com cartazes, *slogans* e bandeiras circulavam entre a multidão de pessoas com aparência comum. Um grande palco havia sido montado em um dos prédios que cercavam a praça, com uma tela grande, brilhando na escuridão da noite. As pessoas estavam realizando um comício lá. Eu só conseguia captar trechos do discurso, algo como “estado independente, europeu...”, “a Ucrânia não é a Rússia nem a Bielorrússia...”. Ocasionalmente, alguém gritava “Glória à Ucrânia!” e um coro desarmônico respondia em alto e bom som “Glória aos heróis!”. Tirei algumas fotos e fui procurar meu hotel, que não ficava longe da praça. No dia seguinte, os jornalistas do ykt.ru viram as fotos que eu tinha postado no bate-papo da empresa, ficaram empolgados e me pediram para fazer um relatório mais detalhado, já que eu estava bem no epicentro dos eventos. Prometi fazê-lo no meu próximo dia livre, depois que o curso de treinamento terminasse. Eu também estava interessado em ver o que estava acontecendo lá. Em um dia livre, conforme prometido, fui para a Praça da Independência. Dessa vez, conversei com as pessoas lá, tentando entender suas motivações e objetivos. Logo percebi que a esplanada estava dividida em duas áreas principais. A primeira consistia em uma cidade de barracas permanente e comícios na Praça da Independência, enquanto a segunda estava localizada próxima, na Rua Hrushevsky, local de confrontos cada vez mais violentos entre os manifestantes e a polícia. A partir das minhas entrevistas na Praça da Independência, percebi que a maioria das pessoas lá era da classe intelectual – professores, médicos e profissionais de TI, na maioria de meia-idade ou idosos. Eles foram atraídos para o protesto pela insatisfação com o governo do presidente Viktor Yanukovich. Eles chamavam as autoridades atuais de uma gangue criminosa, dando exemplos de injustiça e ações ilegais. Não ouvi uma atitude especialmente negativa em relação à Rússia por parte dessas pessoas, e elas discutiam Putin com calma, mas enfatizavam que queriam viver de forma independente. Os nacionalistas e militantes estavam concentrados principalmente na Rua Hrushevsky. A atmosfera lá era completamente diferente; eu me sentia como se estivesse em uma zona de guerra. O ar estava denso com a fumaça de pneus queimando. De tempos em tempos, eu ouvia a explosão de granadas de atordoamento. Muitos jovens e adultos ficavam no topo das barricadas altas, usando máscaras médicas, respiradores e uma variedade de capacetes, armados com o que conseguiram encontrar. Todos eles observavam o outro lado da rua, onde a polícia e as forças especiais estavam com os escudos juntos. Ainda

faltavam algumas semanas para os tiroteios reais e as grandes baixas começarem. Por enquanto, o conflito se limitava a arremessos de pedras e coquetéis Molotov por parte dos manifestantes e gás lacrimogêneo pelos Berkut (nome da polícia antidistúrbios ucraniana) e da polícia. No entanto, alguns dias antes já havia ocorrido a primeira vítima de um confronto entre os dois lados, e a atmosfera estava eletrificada. Tirei fotos, registrei algumas entrevistas rápidas, escrevi um texto curto e enviei de volta para a equipe. Na manhã seguinte, deixei Kiev.

Minha matéria no ykt.ru despertou interesse e gerou muitas respostas. Os comentários variaram de “obrigado pela reportagem imparcial e objetiva” a “agora o verdadeiro rosto antirrusso do ykt.ru foi revelado”. Muitos escreveram que, para uma verdadeira objetividade, precisávamos ouvir os moradores de outras cidades e regiões da Ucrânia, não apenas em Kiev. Então decidimos enviar um repórter do news.ykt.ru para a Ucrânia, especialmente porque a situação lá estava se intensificando e atraindo atenção internacional, inclusive das pessoas da Iacútia. Em março, nosso repórter visitou Kiev, Donetsk, Lviv e Sebastopol, na Crimeia. Como esperado, havia uma diversidade de opiniões. Em Donetsk e Sebastopol, os moradores eram contrários à Primavera Ucraniana, enquanto em Kiev e Lviv, a maioria apoiava o movimento. Nossa jornalista relatou o que observou, descrevendo as atitudes dos ucranianos que conheceu, sem adicionar suas próprias opiniões e sem distorções. Nossa *feed* de comentários também exibiu uma variedade de reações – desde apoio total até críticas furiosas. A publicação dessa série desencadeou vários eventos. Fui removido do Conselho do Presidente da Iacútia para o desenvolvimento de TI regional, onde atuava como diretor adjunto sob o Presidente. Em seguida, membros das forças de segurança queriam me perguntar por que tínhamos feito essa reportagem e qual era o objetivo, e recomendaram fortemente que evitássemos o tópico explosivo e imprevisível da Ucrânia. Muito tempo depois, fui informado de que agentes do FSB (ex-KGB) haviam voado de Moscou para Iakutsk e me vigiaram em vídeo e áudio por um período, além de vasculharem todas as minhas transações financeiras corporativas e pessoais. Depois de se convencerem de que tudo estava em conformidade, sem influência estrangeira hostil a ser encontrada, eles partiram. E nossos valentes líderes da Iacútia, ao tomarem

conhecimento da investigação, removeram-me do conselho de TI, apenas por precaução. Se soubéssemos o curso dramático que os eventos tomariam na Ucrânia, o quão tóxico e doloroso esse assunto se tornaria, o ykt.ru não teria se envolvido. Mas na vida nunca sabemos o que nos espera no futuro, e essa experiência também foi valiosa.

Isso não foi exatamente o fim dessa história. Um ano depois, em 3 de março de 2015, alguém divulgou um comunicado de imprensa falso, supostamente da Sinet, acompanhado de um artigo, alegando que o ykt.ru tinha sido vendido por 1 bilhão de rublos (cerca de 16 milhões de dólares) para a Hearst Shkulev Media, um grupo conhecido por comprar portais regionais russos. O artigo fornecia informações sobre os vínculos do grupo com o Departamento de Estado dos EUA, concluindo que os inimigos da Rússia estavam tentando obter acesso ao público na Iacútia, a maior região do país e de importância estratégica. Os autores também caracterizaram as notícias sobre a Ucrânia que o ykt.ru tinha publicado em 2014 como o primeiro sinal do acordo iminente e o início de sua “campanha difamatória”. Eles também afirmaram que tínhamos vendido o inDriver para algumas organizações chamadas “British Territory in the Ocean” e “International Financial Center”. Para apoiar sua história, eles até se deram ao trabalho de criar um *site* falso da Sinet no domínio sinegroup.su (nossa URL real é sinetgroup.ru), onde publicaram o comunicado de imprensa falso. O *link* foi enviado para dezenas, se não centenas, de fontes de mídia e *sites* de notícias. Felizmente, apenas algumas publicações de terceira categoria veicularam a história, o tipo que publica absolutamente qualquer coisa que lhes chegue sem fazer sequer o mínimo para verificar as informações.

Ficou claro que estávamos sob um ataque de informações em grande escala. O que não estava claro, no entanto, era a força motriz por trás disso. Éramos o principal recurso de mídia na região e tínhamos publicado várias matérias que mostravam os poderes constituídos sob uma luz desfavorável. Mas sempre nos apegamos à verdade e também éramos honestos nos negócios; não usávamos táticas desonestas ou sujas. Não tínhamos, e nunca tivemos, inimigos reais.

Rapidamente divulgamos nosso próprio comunicado de imprensa para repudiar o falso. Eu fiz uma postagem no meu *blog* pessoal com a linha principal: “Não estamos vendendo o ykt.ru para ninguém, a qualquer preço. Não porque seja a melhor decisão de negócios, mas porque essa plataforma tem um impacto positivo no desenvolvimento social da Iacútia. Isso é muito importante para nós, mais valioso do que dinheiro”. No final, a atitude pública em relação ao ataque foi bastante relaxada, alguns até acharam engraçado.

Depois disso, começamos a investigar quem estava por trás daquilo. Iakutsk não é uma cidade grande e, mesmo que nossos “amigos” anônimos tivessem trabalhado duro para cobrir seus rastros, escondendo endereços IP e coisas do tipo, eventualmente descobrimos quem eram. Era apenas o proprietário de uma pequena empresa de publicidade em Iakutsk. Ele pensou que receberia uma bolsa do governo regional para criar sua própria versão do ykt.ru, demonstrando sua lealdade servil. Ele havia pedido cerca de 20 milhões de rublos para essa iniciativa, e as autoridades o encaminharam para uma empresa de investimentos local que gerenciava fundos governamentais. Seu plano foi rejeitado por um grupo de especialistas de Moscou como claramente inviável – o dinheiro dos contribuintes seria desperdiçado sem efeito, afundando como água na areia. Porém, enquanto ele ainda estava no processo de inscrição, esperando receber o financiamento, decidiu organizar esse ataque para mostrar ao governo que poderíamos vender o ykt.ru para compradores internacionais a qualquer momento, colocando o principal recurso de mídia da região sob controle estrangeiro. Isso poderia ser um risco de segurança potencial, iniciado por forças externas politicamente hostis.

Esse plano estranho foi, no final das contas, um fracasso total. E seu iniciador extremamente astuto, além de não receber o dinheiro da bolsa, também arruinou seu relacionamento conosco, a maior empresa do mercado. Como a pessoa que executou o ataque de notícias falsas posteriormente me disse: “Ele errou duas vezes: primeiro, quando decidiu fazer isso, e segundo, quando foi descoberto”.

Mas tudo isso ainda estava no futuro para nós. Enquanto isso, no início de 2014, nosso principal evento de destaque foi a monetização

da inDriver. Os motoristas de Iakutsk agora estavam pagando pelo acesso às solicitações de viagens, divididas em períodos de 24 horas. Isso criou uma fonte de receita instantânea e significativa, e a empresa estava obtendo lucro. Tem sido lucrativa desde então – uma diferença fundamental entre a inDriver e muitas outras grandes empresas de transporte por aplicativo que operam com prejuízo por anos.

Fevereiro de 2014 também foi quando realizamos os primeiros lançamentos de teste do nosso serviço fora de Iakutsk. Escolhemos nove cidades aleatoriamente no Extremo Oriente da Rússia e na Sibéria Oriental. Em seguida, nós as adicionamos ao aplicativo e investimos cerca de 10 mil dólares em campanhas publicitárias em cada cidade. A inDriver começou a mostrar um bom crescimento em duas cidades; os passageiros gostaram do aplicativo e o discutiram ativamente em seu círculo social. Isso atraiu mais motoristas por causa do aumento do volume de pedidos. Consideramos o sucesso em duas das dez cidades como um indicador positivo, dada a funcionalidade simples do aplicativo, os orçamentos mínimos de publicidade e a falta de qualquer processo de negócios estabelecido ou experiência de lançamento.

Mais importante ainda, vimos o mesmo crescimento orgânico de público por meio do boca a boca, assim como em Iakutsk. Tínhamos o *WhatsApp* como exemplo recente de um serviço que conquistou um grande número de usuários em tempo recorde sem gastar um centavo em publicidade. A inDriver estava se mostrando mais do que um fenômeno local, e parecia que tínhamos potencial para construir uma rede maior. Em geral, acredito que a única maneira de obter sucesso verdadeiramente amplo em um negócio *on-line* é por meio do crescimento orgânico – quando um produto é tão envolvente, útil ou divertido que as pessoas ficam felizes em começar a usá-lo e incentivam sua rede social a experimentá-lo.

Redobramos nossos esforços para encontrar todos os programadores, designers e especialistas em marketing necessários para finalizar o aplicativo e nos preparar para mais lançamentos. Vários executivos experientes e talentosos mudaram-se da Sinet para inDriver: Egor Fedorov, diretor de operações, que rapidamente se tornou meu braço direito na nova empresa; Yuriy Kostenko, diretor de produto; Marina Arzhakova, chefe de expansão. Eles fortaleceram significativamente

a equipe quando se juntaram a nós. No verão, estávamos lançando o serviço em uma nova cidade a cada mês, viajando para cada lançamento, ganhando gradualmente experiência e treinando nossa equipe.

A partir do momento em que “Associação de Motoristas Independentes. Iakutsk” se transformou na inDriver e começamos a apresentá-la em novas cidades, me deparei com a questão de como financiar essa nova *startup*. Por um lado, era uma equipe pequena, ainda não havia despesas para expansão, e o projeto começou a cobrir seus próprios custos quase imediatamente, gerando até mesmo um pequeno lucro. Por outro lado, era um caso clássico de *startup*, e era tentador tentar desenvolver a empresa atraindo investimentos em vez de desviar fundos da Sinet. Então decidi procurar investidores. Isso era algo novo para mim, pois nossa interação com a SakhaInvest era mais na categoria de fusões e aquisições do que um caso de investimento. Primeiro, fui até a chamada *Yakutia Venture Company*, criada recentemente pelo governo regional, e ofereci a eles 25% da empresa em troca de um investimento um pouco acima de 200 mil dólares, implicando que eu estava avaliando toda a empresa em um pouco menos de 1 milhão de dólares. Como contraproposta, a administração do fundo me ofereceu um empréstimo com juros, com meu apartamento pessoal como garantia. Claramente, apesar do nome, isso não era uma empresa de capital de risco.

Em seguida, voltamos nossa atenção para o *Internet Initiatives Development Fund* (IIDF), uma organização proeminente na Rússia, nova na época, que se concentrava em investimentos pré-semente e semente. A inDriver concluiu seu primeiro acelerador *on-line*, a única vez em que foi conduzido remotamente, sem exigir a presença da equipe em Moscou. Todo nosso trabalho com o IIDF se resumiu, essencialmente, a uma única videochamada, durante a qual conversei com o “rastreador” designado para nós, um jovem de 20 anos que tentava transmitir algumas informações supostamente inovadoras sobre o desenvolvimento de *startups* de TI. Ele pode até ter tido algum conhecimento valioso para compartilhar, mas nossa conversa me pareceu como se eu, um lobo polar experiente, estivesse ouvindo um filhote de *poodle* tentando me ensinar a caçar. Então, dei a esse novo treinador a atenção que achei que ele merecia, ou seja, nenhuma. Depois

disso, nossa única comunicação com o IIDF foi por meio dos relatórios que enviamos durante os vários meses em que o acelerador durou. Até esse esforço, fizemos apenas porque o fundo prometeu selecionar vários projetos no final, aos quais apresentariam propostas de investimento e oportunidades de *networking* com outros fundos de investimento. Mas tudo foi em vão. O IIDF determinou que o formato remoto era ineficaz e rejeitou todas as *startups* de seu acelerador *on-line* sem fazer uma única oferta de investimento. E assim perdemos a oportunidade de adquirir 40 mil dólares do IIDF em troca de uma participação de 7,5% em nossa empresa. Mais precisamente, o IIDF perdeu a oportunidade.

Depois disso, no verão, fomos a fundos profissionais de capital de risco russos, com os quais começamos a ter conversas mais sérias sobre financiamento. Amigos me deram uma planilha de *Excel* com os endereços de e-mail de investidores ativos, e escrevi para cerca de 20 deles. Oito fundos responderam, e me encontrei com metade deles. Ao final desse processo, a inDriver tinha dois potenciais investidores de Moscou com interesse real na empresa, a *Frontier Venture* e outro. Ambos começaram a fazer ofertas ao mesmo tempo, e eu joguei com a competição entre eles para obter os termos mais vantajosos que pude – um investimento de 2 milhões de dólares, com uma avaliação pós-investimento da inDriver em 7 milhões de dólares, um valor de capitalização significativamente melhor do que o que estávamos obtendo da *Yakutia Venture Company* e do IIDF. É importante criar competição durante a captação de recursos; isso pode levar a condições muito melhores nas ofertas para a *startup*.

Acabamos assinando uma carta de intenção, um acordo preliminar, com a *Yakutia Frontier Venture*. Seu sócio-gerente, Dmitry Alimov, estava muito interessado na inDriver. Em nosso primeiro almoço juntos, ele me disse que nossa empresa tinha potencial de crescimento para 200 milhões de dólares. Isso parecia uma cifra incrível na época, e foi a primeira vez que senti que estávamos entrando na grande liga. Mas, para nossa surpresa, o comitê de investimentos da *Frontier* rejeitou o acordo, mesmo que Dmitry nos assegurasse de que ele o havia defendido vigorosamente. O comitê o considerou muito arriscado.

Imediatamente após saber disso, escrevi ao segundo fundo que concordaríamos com um investimento de 2,5 milhões de dólares em

duas parcelas, com uma avaliação de 7,5 milhões por 33% da empresa. Assinamos uma carta de intenção imediatamente, fomos aprovados pelo comitê de investimentos deles e passamos pelo processo de diligência prévia² em apenas algumas semanas. Isso não foi difícil, pois nossa empresa tinha apenas cerca de um ano, e todos os nossos pagamentos eram feitos em conformidade com a lei entre nossa empresa e empresas individuais russas. Depois desse passo, o fundo confirmou sua intenção de investir em nós, com a condição de que registrássemos uma empresa em Chipre como detentora da propriedade intelectual. Isso era prática comum para empresas de TI russas, pois a avançada lei inglesa é aplicada em Chipre e, como as decisões judiciais russas nem sempre são independentes ou objetivas, os empresários correm o risco de terem seus negócios ilegalmente confiscados. Se você tiver a vontade, o dinheiro e as conexões, um causa judicial pode ser decidida a seu favor, ou as forças de segurança podem ser empregadas na resolução de disputas econômicas. Isso representa uma séria ameaça para qualquer negócio. Esse risco é motivo suficiente para abortar qualquer projeto e um dos principais problemas na expansão do empreendedorismo em geral na Rússia.

Criamos uma empresa em Chipre, transferimos oficialmente a propriedade intelectual para ela e estávamos prontos para assinar todos os documentos do acordo de investimento, quando surgiu um problema inesperado. A conta bancária da empresa russa que usamos antes de iniciar as negociações com os investidores tinha cerca de 100 mil dólares em receita. Não discutimos isso em nossas negociações com os investidores; a empresa era nossa, então considerávamos esse dinheiro nosso e planejávamos usar parte dele para bônus para nossa equipe e transferir o restante de volta para a Sinet. Quando o dinheiro foi descoberto, o diretor de investimentos deles, com quem estávamos negociando, de repente adotou uma postura muito dura, exigindo a transferência do valor total para a nova empresa em Chipre. Além disso, enquanto ele sempre tinha sido calmo e educado até então, fez essa demanda de maneira rude e emocional, inclusive nos xingando. Eu senti como se alguém tivesse jogado um balde de água fria em

² Trata-se de um conjunto de procedimentos de investigação dos fatores operacionais de uma empresa, cujo objetivo é analisar prováveis riscos para todos os diferentes públicos interessados. (N.T.)

mim. Nem era pelo dinheiro – era pelo tom da comunicação. Se o fundo estava nos tratando dessa forma agora, logo no início de nossa lua de mel, o que aconteceria depois? Foi como se o rosto amigável de um urso de pelúcia tivesse sido desvelado mostrando um verdadeiro rosnado bestial. Foi desagradável, e depois de pensar por alguns dias, recusei o investimento.

O sócio-gerente entrou em contato para descobrir o que havia acontecido, desculpou-se em nome de seu colega e perguntou se continuariamos com o negócio, mas era tarde demais. Decidi não aceitar investimentos nessa fase e desenvolver a empresa usando nossos próprios fundos por enquanto.

No cenário das *startups*, entre os fundadores de empresas, a mídia tecnológica e os especialistas, atrair investimentos é praticamente a principal medida de valoração e sucesso. Toda essa cultura está focada em investimentos. E essa atitude é apoiada pelos profissionais do ramo de investimento: investidores, advogados, auditores e consultores. Novas *startups* são criadas especialmente para atrair investimentos, e os fundadores passam meses ou até anos buscando recursos. Se conseguirem obter dinheiro de investimento, eles o gastarão na tentativa de desenvolver o negócio, operando com prejuízo até que o dinheiro acabe e a empresa vá à falência. O ciclo de vida típico das *startups* parece assim: (1) ideia, (2) produto mínimo viável (MVP no acrônimo em inglês), (3) busca sem sucesso por investimentos e (4) encerramento da empresa. Em casos mais raros, ocorre da seguinte forma: (1) ideia, (2) MVP, (3) busca por investimento, (4) obtenção de financiamento, (5) esgotamento dos recursos financeiros, (6) busca sem sucesso por mais investimento e (7) encerramento da empresa.

Mas se você realmente pensar sobre isso, o investimento na fase inicial do desenvolvimento de uma empresa é mais um fracasso do que um sucesso. É como se você estivesse admitindo que a empresa não possui recursos internos suficientes para um desenvolvimento em pequena escala e que os fundadores não possuem os recursos mínimos necessários para sustentar sua equipe na fase de busca por um modelo viável (o que significa que eles também não têm experiência

empreendedora bem-sucedida). Aliás, os fundadores devem tentar evitar investimentos também nas fases subsequentes de desenvolvimento da empresa, a menos que seja absolutamente necessário, como quando a empresa pode perder oportunidades significativas por causa de recursos próprios insuficientes. Entre outras coisas, a diluição das ações dos fundadores causada pelo investimento é uma séria armadilha.

Frequentemente, ouvimos dos gurus das *startups*, e principalmente dos investidores, que “é melhor ter 10% de uma empresa bilionária do que 50% de uma empresa de 100 milhões de dólares”. Na verdade, é melhor ter 80% de uma empresa bilionária. Isso vale em dobro para a Rússia, onde muitas pessoas ricas que agora são investidores de risco e anjos investidores construíram suas fortunas durante os turbulentos anos 1990, no surgimento do capitalismo no país. Não seria surpresa encontrar vários números sob o nome “pistoleiro” nas listas de contatos de seus telefones.

Todo fundador é tentado pela visão de um começo fácil para sua jovem empresa, sem todas as dores de cabeça do dinheiro. Mas é melhor operar por conta própria se você puder encontrar uma maneira, e quase sempre há uma maneira de fazê-lo. Você deve buscar investimentos quando tiver um modelo de negócios comprovado, com fundamentos sólidos, de investidores confiáveis e com boa reputação, para acelerar o crescimento da sua empresa.

Eu sempre quis visitar o Cazaquistão, um país cujo povo está relacionado aos iacutos. Nossas características são tão semelhantes que devemos ter sido uma única nação em algum momento do passado. Aqueles que passam muito tempo com diferentes grupos étnicos asiáticos não têm dificuldade em distinguir os iacutos dos buriates, mongóis ou coreanos, e não têm dificuldade alguma em nos diferenciar de chineses ou japoneses. Mas iacutos e cazaques são quase indistinguíveis. Sempre que estou no Cazaquistão, tenho a sensação de estar em Iakutsk, reposicionado de alguma forma para o sul – uma sensação muito agradável. Eles me consideram um dos seus. Os cazaques são divididos em três principais grupos, ou *zhuz*. Há o *zhuz* sênior, o *zhuz* intermediário e o *zhuz* júnior. Normalmente,

sou considerado parte do *zhuz* sênior, o que provavelmente é uma boa coisa, porque esse grupo está no poder atualmente. Os cazaques são mais calorosos e menos reservados do que os iacutos, não mantêm tanta distância dos outros como nós, e são geralmente mais comunicativos e positivos. Mas temos uma coisa em comum – o desejo de se exibir para os outros. Muitas vezes, você verá um cazaque comum, ou iacuto, se endividando e gastando seu último centavo em um carro chique, um *smartphone* e um casaco de pele para sua esposa.

Quando cheguei a Almati, fiquei impressionado com a forma como funcionava o serviço de transporte por aplicativo de carros nas ruas. Ninguém nunca chamava um serviço – eles simplesmente saíam e sinalizavam um carro com a mão, como as pessoas costumavam fazer nas cidades russas antes de os agregadores de Internet e grandes redes surgirem. Mas, ao contrário da Rússia, onde você às vezes tinha que esperar um bom tempo antes de conseguir um carro, no Cazaquistão, assim que você levantava a mão, um carro parava a sua frente, talvez até dois ou três de uma vez! (Os carros atrás do primeiro esperavam na esperança de que o passageiro e o motorista não chegassem a um acordo sobre o preço.) Todo mundo trabalha como taxista nas horas vagas! Até mesmo motoristas de SUVs caros pegam passageiros a caminho ou voltando do trabalho e ganham algumas centenas de tenges (moeda cazaque).

Vi uma situação semelhante na capital, Nur-Sultā (ainda chamada Astana na época), impulsionada por um clima ainda mais propício ao uso de táxis; com temperaturas de inverno chegando a -42 °C e ventos fortes, as pessoas preferiam se locomover de carro. Além disso, nessa cidade ambiciosa e em rápido crescimento, que se autodenomina a Dubai do norte, a renda média é mais alta e as pessoas podem pagar por táxis.

Ainda não havia agregadores de transporte por aplicativo no Cazaquistão em 2014, e quando voltei, contei aos meus colegas de equipe que deveríamos lançar o serviço lá; seria um completo fracasso ou um sucesso retumbante. Fiquei impressionado com a quantidade de pessoas que usavam táxis e com o fato de que praticamente todos os proprietários de carros também trabalhavam como taxistas ocasionalmente.

Após passarmos pelas etapas preparatórias necessárias, que foram praticamente as mesmas para o lançamento em uma cidade russa, dada a prevalência da língua russa no Cazaquistão e o uso de plataformas familiares como o VK.com, lançamos nosso serviço em Astana em dezembro de 2014. Foi a primeira incursão da inDriver fora da Rússia, e escolhemos a maior cidade na época: a capital do Cazaquistão tinha cerca de 1 milhão de habitantes. Aguardamos com grande expectativa para ver como a cidade reagiria. Conforme observávamos, uma imagem incrível começou a se formar gradualmente: a inDriver decolou em questão de semanas! Vários fatores contribuíram para isso: um mercado livre, o costume mencionado de motoristas pegarem passageiros, a segurança financeira relativa dos moradores, a ampla posse de *smartphones*, o amor dos cazaques por pechinchar e economizar dinheiro, e a discussão entusiasmada dos usuários sobre essa nova empresa em seu círculo social. Foi também a primeira vez que as pessoas perceberam a inDriver como uma tecnologia ocidental de ponta – da Rússia. (Ignorando o fato de que a Iacutia está um pouco a leste do Cazaquistão.) Éramos como o iPhone entrando em uma multidão de celulares com *flip* ultrapassados – nosso aplicativo *versus* a prática de chamar um táxi na calçada. Os passageiros estavam andando nos mesmos carros de antes; apenas o método de acesso tinha mudado. Astana foi um grande sucesso para a inDriver e inspirou ainda mais a equipe.

Eu tive um dia livre em AlmatI e resolvi me inscrever em um seminário de um dia de *coaching* da Erickson, liderado por Marilyn Atkinson, aluna do famoso psicoterapeuta Milton Erickson e fundadora da *Erickson Coaching International*. Isso foi um golpe de sorte extraordinário, especialmente porque fui para o treinamento sem saber nada sobre *coaching*. Eu estava apenas continuando com meu trabalho sistemático de crescimento pessoal. O *coaching*, em sua forma clássica, é psicologia motivacional, uma ferramenta poderosa e eficaz. Enquanto a psicologia tradicional explora o passado do indivíduo, o *coaching* olha para o futuro, empregando técnicas psicológicas seguras.

Eu gostei do seminário e da própria Atkinson, e decidi fazer o curso de treinamento para me tornar um *coach* certificado no escritório de Moscou da *Erickson Coaching International*. O curso durou cerca

de quatro meses e a maior parte foi feita remotamente, com algumas sessões presenciais. Esse foi o melhor de todos os cursos e seminários que eu já havia feito. Aprendemos muita teoria e técnicas fascinantes para visualizar o futuro e encontrar respostas para perguntas quando não sabemos o que fazer ou que escolha tomar. Como parte do meu treinamento, conduzi mais de cem sessões de *coaching* com estudantes, amigos, conhecidos e estranhos que responderam ao meu *post* no *blog* chamando por participantes. Todo esse processo foi muito valioso para mim também em termos de desenvolvimento das minhas habilidades de comunicação e inteligência emocional, ou seja, empatia.

Mas a principal lição para mim foi uma compreensão clara e precisa de como a motivação funciona, o que é essencial para qualquer empreendedor e líder. Eu encontrei a pirâmide de Dilts, a pirâmide dos níveis lógicos, como o instrumento mais eficaz. De acordo com esse modelo, as pessoas realizam todas as suas ações mais importantes e significativas com base em seu senso de identidade e valores, ou seja, se você sinceramente se considera um herói e a realização de ações nobres e grandiosas é importante para você, então você as fará com grande energia e motivação, enquanto subconsciente ou conscientemente se colocará em um ambiente onde tais façanhas são possíveis. Por outro lado, nosso ambiente nos motiva em um grau muito menor. Imagine uma pessoa presa em um elevador: Seu ambiente – o elevador quebrado – determinará (mas não inspirará) suas ações. Ela pegará seu *smartphone* para tentar pedir ajuda ou passar o tempo até ser resgatada. O recurso mais valioso nessa situação é o tempo, e a perda dele provocará sentimentos crescentes de frustração. A autoidentificação mais apropriada nesse cenário é a de uma pessoa azarada, que não é uma posição poderosa ou motivadora.

Quando nos explicaram esse modelo no curso, tudo de repente se encaixou para mim; o quebra-cabeça com o qual eu estava lutando tão dolorosamente durante minha crise pessoal se juntou diante dos meus olhos. Para encontrar sentido na minha vida, eu precisava responder à pergunta: “Quem sou eu?” Eu precisava encontrar minha verdadeira identidade e missão na vida e determinar meus valores principais. A partir daí, de acordo com a pirâmide de Dilts, eu entenderia o que fazer e como fazer, onde morar e com que tipo de pessoas eu queria interagir. Isso serviria de motivação e seria uma poderosa fonte de força.

A importância de se encontrar não pode ser exagerada. Sem esse conhecimento, é como se você estivesse vagando em meio a um denso nevoeiro ou flutuando com a correnteza em uma direção desconhecida. Quando você se encontra, tem uma compreensão clara de qual direção tomar, o que fazer e por que precisa fazer isso. Você começa a eliminar as partes desnecessárias da sua personalidade, deixando de tentar ser o que você não é e, no final, alcançando maior harmonia. E, na vida, a harmonia é a base da felicidade. Muitos filósofos e psicólogos famosos escreveram sobre a busca do eu e o encontro consigo mesmo. Carl Jung, com seu conceito de individuação, reconheceu a importância vital do impulso humano para alcançar a totalidade e o equilíbrio do eu. Daniel Levinson introduziu a ideia do “sonho”, afirmando que o desenvolvimento pessoal que experimentamos é influenciado por nossas próprias aspirações. Abraham Maslow usou o termo “autorrealização” para descrever suas ideias.

Ao final do curso da Erickson, eu passei no exame e fui certificado como *coach* oficial. Nos meses seguintes, reservei um tempo para refletir sobre quem eu era, assim como sobre os objetivos e o significado por trás de tudo que eu fazia. Refleti sobre meu passado, esbocei diferentes opções, visualizei ideias e usei metáforas. Finalmente, um dia, a percepção surgiu. Eu me lembrei de uma mensagem que havia recebido em um dos primeiros aniversários da empresa SakhaInternet: “Você fez um ótimo trabalho, mas não pare de crescer. É como andar de bicicleta, se você parar, irá cair”. Eu gostei tanto dessa metáfora que a incorporamos no nosso primeiro *slogan* oficial: “Estabilidade através do desenvolvimento”. Começamos a colocá-lo em todos os lugares com o nome e o logotipo da empresa. Então, o que eu fiz muitos anos depois para encontrar uma saída da minha crise pessoal? Decidi trabalhar no desenvolvimento pessoal! Criei um “diagrama de vida”, fiz cursos de treinamento e exercícios psicológicos, dominando uma grande quantidade de novos conhecimentos. Funcionou. Por que me interessava fazer o que faço como empreendedor? Dinheiro nunca foi meu objetivo principal. Primeiro, a liberdade era importante para mim. Eu queria fazer o que achava interessante. Ok, a palavra-chave era “interessante”. Então, o que era interessante para mim? O que as atividades aparentemente tão distintas da minha vida profissional tinham em comum: transformar um pequeno *site* no principal portal regional do país em termos percentuais de uso por região; transformar

jogadores desconhecidos de um canto remoto do país em alguns dos melhores atletas de e-Sportes da Rússia; transformar uma universidade regional em uma das poucas universidades federais do país? Por que apoiar o jornalismo independente era importante para mim? Por que fiquei na Iacútia em vez de emigrar? A resposta para todas essas perguntas era uma palavra-chave – “desenvolvimento”. Estou profundamente envolvido em promover o desenvolvimento das coisas que me importam – em construir algo enorme, brilhante e excelente a partir do nada. Isso me inspira, inspira minha equipe e muitos outros, dando-nos força e energia. E sou eu quem está ajudando a tornar isso possível, um “Desenvolvimentista”, um verdadeiro crente no poder e nas oportunidades do desenvolvimento – essa é a palavra que melhor descreve meu senso de mim e minha missão pessoal.

Essa foi uma descoberta incrível para mim, uma das mais importantes que já fiz. Além disso, a percepção não parou por aí – se o desenvolvimento também inspirava minha equipe, talvez essa missão se aplicasse a eles também? Talvez a Sinet fosse uma empresa de desenvolvimento, formada por Desenvolvimentistas? A resposta para isso foi um sonoro sim: um acerto direto no alvo. Nós éramos Desenvolvimentistas e era importante para nós auxiliar o desenvolvimento e aprimoramento de tudo ao nosso redor, começando por nós mesmos, depois pela empresa e seus projetos, expandindo para a nossa região natal da Iacútia e até mesmo para o mundo inteiro. Todos os nossos projetos estão realmente relacionados ao desenvolvimento de algo, seja um *site* de notícias ou treinamento de carreira para crianças órfãs na área de TI ou projetos comerciais. Com o portal, por exemplo, oferecemos às pequenas empresas uma plataforma eficiente para divulgar seus serviços, oferecendo aos nossos usuários uma maneira de pedir sushi, pizza ou chamar um carro, por meio de nossa plataforma rápida e acessível. Estamos desenvolvendo nossa cidade, nosso país e o mundo, assim como nós mesmos.

Quando compreendi minha missão e a missão da minha empresa, ou seja, encontrei-me essencialmente, pude finalmente sair da minha crise. Pude enfrentar os desafios que a vida me apresentou.

PARTE CINCO

DESENVOLVEDOR

“Dinheiro não cria sucesso, a liberdade de ganhá-lo, sim.”

— NELSON MANDELA

No mundo empresarial e nos negócios em geral, “missão” e “valores” são palavras entediantes e muito usadas, tanto que às vezes não totalmente compreendidas. Elas são vistas como atributos corporativos pretensiosos que toda empresa precisa, embora não fique totalmente claro o porquê. Mas, na realidade, a declaração de visão de uma empresa, que consiste em sua missão, valores e objetivos, pode ser um instrumento muito poderoso, um dos melhores no empreendedorismo, liderança e construção de equipes. É impressionante quanto tempo e atenção são dedicados ao treinamento empresarial, cursos, livros e periódicos, a tecnologias e ferramentas aplicadas, como vendas ativas, gerenciamento de tempo, negociação, superação de objeções e assim por diante. Essas são todas coisas muito úteis, é claro, especialmente quando se fala em práticas como implementação de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM no acrônimo em inglês), gerenciamento de projetos e metodologias como a abordagem de negócios ágil, quando aplicável. Mas é surpreendente quão pouco tempo e atenção são dedicados à motivação mais profunda e aos valores da equipe. Um exemplo paralelo seria alpinistas se preparando para escalar um pico difícil, focando apenas em seu equipamento, sem pensar por que eles querem fazer a ascensão. Se isso é verdadeiramente importante para eles, eles vão cerrar os dentes e superar todos os obstáculos para chegar ao topo, independentemente de terem o equipamento perfeito. Se não for realmente essencial para eles, podem desistir no meio do caminho, mesmo que estejam carregando o que há de mais moderno em equipamentos de alta tecnologia.

Deixe-me dar um exemplo de como isso funciona. Se você chama sua equipe de bando de marginais e constantemente diz a eles que o que importa para você é enganar e roubar, confirmando isso com suas ações, então, no final, as únicas pessoas que restarão em sua equipe serão marginais que gostam de enganar e roubar. Quando você escolhe a missão e os valores de sua equipe, você a posiciona no mundo, e isso forma uma espécie de núcleo que começa a atrair pessoas que consideram essa missão e esses valores adequados. Já vi isso muitas vezes: um negócio decola rapidamente, cresce e se torna uma grande empresa, para depois ruir porque seu líder se comportou de forma desonesta nas relações com pessoas externas durante a construção da empresa. Os principais gestores e funcionários da empresa não são cegos; eles viram o que seu fundador estava fazendo e isso os

ensinou como exemplo, até que eles também começaram a se comportar de forma desonesta nas relações com seu fundador e a empresa. A manifestação e, especialmente, a introdução intencional de valores destrutivos inevitavelmente destroem uma empresa. Nesse caso, seria melhor adotar os valores-padrão de empreendedores que não se preocupam com essas coisas – ganhar dinheiro e obter lucro. Mas é preciso lembrar que essa é uma declaração de visão bastante fraca. Não é muito inspirador trabalhar para que os proprietários e diretores de sua empresa, em geral já ricos, fiquem ainda mais ricos. Se sua empresa tem metas não materiais que são de fato importantes, é muito mais motivador para os funcionários.

Há uma história bem conhecida sobre isso. John F. Kennedy visitou a NASA e encontrou um zelador limpando o corredor. Eles começaram a conversar, e JFK perguntou o que ele fazia na NASA. O homem respondeu: “Estou ajudando a levar um homem à Lua!” Você vê? Ele não estava trabalhando por algumas centenas de dólares por semana, estava contribuindo para uma das maiores empreitadas da história humana. Se ele tivesse a oportunidade, provavelmente trabalharia lá de graça. Há outra história sobre três pedreiros trabalhando juntos. Quando um viajante perguntou o que eles estavam fazendo, um deles respondeu com raiva que estava ganhando o salário, o segundo disse que estava construindo um muro e o terceiro, muito inspirado, disse que estava ajudando a erguer uma catedral. O ponto dessas histórias é que quando as pessoas têm um objetivo não material que consideram importante e significativo, elas trabalham com entusiasmo e energia. Elas trabalham 15 horas por dia em vez de oito, porque mesmo em casa, estão pensando no trabalho – o que fazer a seguir e como fazer melhor. Por outro lado, em empresas que não prestam atenção à motivação não material, as pessoas podem estar no escritório durante as oito horas padrão, mas só passarão uma hora realmente trabalhando, ou nem isso. Essa é uma diferença de 15 para 1 em produtividade – 15 vezes mais produtivo no primeiro caso! As pessoas que trabalham em empresas com uma missão forte são mais felizes. E é uma sensação maravilhosa fazer sua equipe feliz. Resumindo, uma visão é um elemento verdadeiramente mágico que pode transformar uma empresa.

Como eu disse, uma declaração de visão consiste em uma missão, valores e objetivos. Uma missão é o que sua empresa e equipe são,

a autoidentificação de sua empresa, o pico da pirâmide de Dilts. A missão deve ser inspiradora e refletir o que diferencia a empresa das outras. Como você a formula importa – em vez de “Fornecemos os melhores serviços cirúrgicos em nosso campo”, diga: “Salvamos vidas e melhoramos a saúde, utilizando e aprimorando tecnologias avançadas de cirurgia cardíaca”. As missões devem servir por muitos anos. Objetivos são melhores para planos de curto prazo, e devem ser emocionantes e mensuráveis, como o objetivo inicial da Nike: “Esmagar a Adidas”. Valores são algo como um conjunto de instintos que cada funcionário precisa adotar. Se, por exemplo, um líder expressa e cultiva constantemente o valor da “precisão”, ele ou ela verá ao longo do tempo que os funcionários deixam de perder prazos e fornecem informações precisas e não distorcidas. Se alguém não sabe alguns números sobre os quais lhe perguntaram, não vai inventar alguns apenas para tranquilizar seus gestores; em vez disso, responderá que não sabe, mas vai descobrir e informar posteriormente. Nesse caso, eles entenderão que a precisão, na cultura da empresa, é mais importante do que apenas parecer conhecedor. Enquanto isso, se o valor que os funcionários recebem é “parecer sempre conhecedor” em vez de “precisão”, então eles começarão a fornecer informações aleatoriamente para se adequarem a esse valor. Valores estabelecidos de forma inadequada podem causar danos. Além disso, esses valores devem ser reais, não artificiais.

Vi um bom exemplo em um dos livros de Jim Collins – a liderança de certa empresa anunciou: “Somos todos uma grande família”. Ao mesmo tempo, os executivos tinham escritórios em uma ala exclusiva com interiores caros, móveis de mogno e uma área de refeições separada cheia de opções gourmet. Que tipo de família é essa, se alguns membros vivem e comem separadamente e melhor do que o resto? Com isso, para os funcionários, o valor vai para o lixo e, junto com ele, note por favor, vão todos os outros valores expressos por essa liderança. Cada um deles será visto como uma mentira falsa e pseudomotivacional. Os funcionários são muito bons em perceber uma nota falsa. Quando a equipe da Sinet cresceu além de 150 pessoas (esse é o número em que você para de conseguir reconhecer o rosto de todos), mudamos o valor “Apoiamos uns aos outros como uma família” para “Somos mais do que uma equipe”, significando que devemos nos apoiar mutuamente, ser mais do que apenas uma equipe de trabalho. Porque não é realmente

uma “família” se algumas pessoas nem se conhecem. Uma declaração de visão precisa ser atualizada.

Certa vez, eu estava conversando com um motorista no Cazaquistão e saímos do assunto de táxis. Ele me contou sobre dois executivos que ele conhecia. Um, um homem mais velho, gerenciava um grande grupo de motoristas e seu estilo de gestão era baseado em xingamentos constantes, gritos e punições. Todos os seus funcionários o odiavam. Eles vinham trabalhar relutantemente e saíam na primeira oportunidade.

O outro, um homem de 25 anos, era o principal gerente de um supermercado. Ele conhecia todos os detalhes dos processos de produção, ajudava se surgissem dificuldades e elogiava seus funcionários sempre que tinha a chance. Quando um cano de água estourou, ele passou a noite lá com outros trabalhadores em um buraco que cavaram, consertando os canos. As pessoas que trabalhavam lá tinham um enorme respeito e amor por ele. Talvez ele não tenha declarado oficialmente um valor de “Somos todos uma grande família”, mas a equipe percebeu isso intuitivamente e todos começaram a tratar seus colegas de trabalho de acordo. Valores manifestados em ações funcionam; valores declarados, mas não implementados, não funcionam de forma alguma. A melhor abordagem é identificar claramente seus valores e aderir estritamente a eles.

Valores devem ser concisos. Uma descrição de valores de uma empresa com 10 páginas e letras pequenas é difícil de ler e quase impossível de lembrar. A lista atual de valores da Sinet consiste em nove pontos, cada um elucidando dois ou três valores. Você pode encontrá-los em nosso site. Eles incluem: “Trabalhamos para o benefício dos outros”, “Valorizamos a precisão”, “Inspiramos o desenvolvimento”, “Cuidamos dos outros”, “Profissionalismo de alto nível” e “Somos mais do que uma equipe”. Valores são menos estáticos do que uma missão; eles evoluem ao longo do tempo à medida que a equipe se desenvolve.

Como cultivar sua missão e valores? Fale sobre eles constantemente. Escreva-os em letras grandes e pendure-os em um local de destaque. Escreva cartas motivacionais e publique-as no *blog* da empresa. Encontre maneiras contínuas de motivar os funcionários, como realizar competições especiais. Elogie e incentive aqueles que seguem os valores;

seja implacável em separar aqueles que os violam. Gradualmente, você criará o tipo de equipe que descreveu em sua visão para a empresa. É como moldar uma espada a partir de um pedaço de ferro ou esculpir uma escultura a partir de um bloco de pedra. Agindo de forma sistemática e eliminando o excesso, você obterá o que precisa.

Darei um exemplo de como isso é feito na Sinet. Uma de nossas iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e crescimento pessoal é uma competição atlética anual, o *Sinet Challenge*. Os funcionários que participam estabelecem metas difíceis, mas alcançáveis. A empresa então os ajuda a colocar essas metas em prática. Após dois meses, escolhemos os vencedores e os recompensamos com uma viagem ao exterior relacionada de alguma forma com seus objetivos, por conta da empresa. Um ano, por exemplo, as vencedoras foram duas jovens, uma designer e uma especialista em marketing, que tinham aquafobia. Ambas quase se afogaram quando crianças e, desde então, tinham medo até de entrar na água até o joelho. Então, as duas mulheres escolheram aprender a nadar como seu desafio de dois meses. A empresa pagou pelos serviços de um treinador de natação. Ele deu a elas aulas em uma piscina e as ajudou a superar gradualmente seu medo e aprender a flutuar. Nós as escolhemos como vencedoras do *Sinet Challenge* daquele ano e pagamos uma viagem de duas semanas para o Sri Lanka para praticar *kitesurf*! Elas aprenderam o básico. Apenas imagine, da aquafobia ao *kitesurf* nas ondas do Oceano Índico. Coisas assim realmente inspiram uma equipe e enviam um sinal poderoso de que estamos, de fato, focados no desenvolvimento, que somos Desenvolvedores. Essas situações me inspiram pessoalmente, enchem-me de grande energia e desejo de continuar fazendo o que faço, mesmo depois de todos esses anos desde o início de minha carreira empreendedora.

Outro exemplo está relacionado ao valor do “cuidado”. Se os funcionários aderem a esse valor e se importam, isso leva a muitas coisas positivas, tanto no trabalho quanto fora dele. Digamos que alguns funcionários do departamento de notícias do ykt.ru vejam um *post* no Twitter sobre alguém que esqueceu o telefone em um carro da inDriver. Eles tomam a iniciativa e usam suas conexões internas na empresa para encontrar a pessoa certa na inDriver que possa ajudar a devolver o telefone ao proprietário. Esse comportamento se destaca ainda mais em meio à negatividade e ao cinismo geral no mundo e melhora a imagem

da empresa, contribuindo assim para o desenvolvimento dos negócios. Essas ações seriam difíceis ou impossíveis de serem estabelecidas na forma de instruções específicas de trabalho. A vida e o trabalho nos apresentam uma variedade infinita de situações, e um diretor poderia escrever uma enciclopédia em vários volumes com instruções que rapidamente ficaria desatualizada e seria simplesmente impossível de ler e lembrar. É muito mais eficaz nomear cerca de uma dúzia de valores principais.

Um de nossos jovens profissionais de marketing estava saindo do prédio onde morava um dia quando olhou para cima e viu um leve fio de fumaça saindo de uma das janelas. Talvez em razão da sua decência inata, ou talvez parcialmente por causa do valor de cuidado que a empresa tinha incentivado nele, voltou para dentro e foi até o local, salvando a vida de um idoso no apartamento onde o incêndio havia começado. Valores podem salvar vidas! Os líderes devem apoiar esse tipo de comportamento. Para celebrá-lo, reunimos todos os nossos funcionários, contamos o que ele havia feito, demos a ele um presente e publicamos uma matéria sobre sua boa ação na página principal do ykt.ru. As pessoas veem continuamente evidências de que o cuidado é um valor real da empresa.

Minha equipe me deu um presente de aniversário espetacular um ano: eles fizeram uma boa ação para cada um dos meus anos de vida! Eles encontraram um lar para um cachorro de rua, levaram mantimentos para uma pessoa idosa que morava sozinha e deram presentes para crianças em um orfanato, entre outras ações. Foi um momento incrível e emocionante. Eles entenderam que isso significaria muito mais para mim do que, digamos, uma garrafa de uísque ou um conjunto de canetas de mármore. Eu percebi, ao mesmo tempo, que eles realmente compartilhavam os valores que eu estava transmitindo. E que eu tinha montado uma ótima equipe.

Até esse ponto, tínhamos nos concentrado no desenvolvimento de forma intuitiva, subconscientemente. Isso foi o que nos ajudou a sobreviver em circunstâncias difíceis, quando dezenas de empresas semelhantes que surgiram ao mesmo tempo que nós posteriormente fracassaram.

Agora, começamos a nos concentrar intencional e sistematicamente em contribuir para o mundo por meio do desenvolvimento e adotar uma abordagem visionária e baseada em valores em tudo relacionado à nossa empresa, em um grau ainda maior do que já fazíamos. Um passo nessa direção são as cartas motivacionais que escrevo ocasionalmente para a equipe e publico em nosso *blog* corporativo. Aqui está um exemplo (resumido) de 2015:

O Caminho para a Felicidade

O principal propósito de nossa vida... o próprio movimento em nossa vida é em direção à felicidade.

– Dalai Lama XIV

Queridos colegas de equipe,

Neste texto, apresento uma série de pensamentos, planos e sonhos que são fruto de uma longa reflexão e da transformação da minha personalidade ao longo da vida, especialmente nos últimos anos. Espero que isso ajude vocês, assim como me ajuda, a compreender o que fazemos e por quê, como estabelecer metas e como viver de forma mais feliz e consciente.

Todos querem ser felizes. É um impulso poderoso, um elemento inato de nossa natureza desde o momento que nascemos. A felicidade é um estado maravilhoso natural para uma pessoa, pelo qual precisamos nos esforçar para nós mesmos e ajudar os outros a fazerem o mesmo.

Como podemos alcançá-la? Como podemos nos tornar felizes?

Essa pergunta sempre intrigou as mentes mais brilhantes da humanidade, e muitos caminhos e soluções diferentes foram propostos. Uma ideia tradicional de felicidade por meio da aquisição de bens materiais e prazeres, que remonta à escola epicurista de filosofia na Grécia antiga, tem crescentemente demonstrado sua fraqueza em tempos mais recentes. Isso está se tornando cada vez mais óbvio. Talvez porque a era de fome, guerra, pandemias e escassez de recursos básicos, que

durou milhares de anos, tenha gradualmente se transformado em uma era de abundância desde meados do século XX.

Pesquisadores estimam que 30 a 50% dos alimentos produzidos hoje acabam no lixo, descartados por produtores, varejistas e pelos próprios consumidores. Nossos bisavós nunca tinham visto eletricidade e comiam raízes que colhiam na floresta, enquanto hoje a classe média pode pagar vieiras do Vietnã para o jantar e Internet de alta velocidade com IPTV em casa, em todas as televisões e em cinco dispositivos. Mas nada disso traz felicidade. O carro que desejamos traz prazer, mas não felicidade. Viajar nos proporciona novas experiências, mas não harmonia interna – um dos componentes fundamentais da felicidade. E cada vez que uma pessoa no mundo consumista não sente a felicidade esperada, ela decidirá e escolherá o próximo objeto de desejo, acreditando que isso é o que trará felicidade, seja um carro, uma casa ou roupas de grife. É a busca interminável por uma miragem fugaz de felicidade.

Precisamos perceber que a cultura do consumismo foi criada e é mantida artificialmente. É um motor de negócios, economia e progresso que ajuda as civilizações a se desenvolverem, mas, por si só, a riqueza material não traz verdadeira felicidade às pessoas. Ao mesmo tempo em que mantemos um ambiente de vida confortável, acesso à educação e cuidados médicos de alta qualidade e realizamos as atividades que são importantes para nós e nos proporcionam experiências positivas, devemos tentar nos concentrar em alcançar a felicidade.

A ideia mais forte, poderosa e convincente que encontrei sobre o assunto de encontrar a felicidade é o amor. Gosto da seguinte definição de amor: quando você está disposto a compartilhar as melhores coisas que possui na vida com a pessoa que você ama, de maneira generosa, desinteressada e incondicional. A forma mais elevada desse desapego é dar a própria vida. Uma pessoa que ama outra dará sua própria vida por essa pessoa. Uma mãe se colocaria entre um leão e seu filho sem pensar duas vezes, defenderia aquele filho com as próprias mãos, com uma intensidade feroz e inabalável.

Algumas religiões orientais nos deram a ideia de que as pessoas que amam, que compartilham e dão em vez de receber, estão no verdadeiro caminho para a felicidade. E você não pode amar os outros a menos que ame a si mesmo – este é um ponto-chave. Você precisa se tornar a pessoa que você pode amar, ou precisa aprender a aceitar e amar a si mesmo do jeito que você é. Esse é um tópico complexo para outra carta.

Para mim, escolhi o caminho do desenvolvimento e transformação, especialmente porque o crescimento pessoal é um processo envolvente e interessante.

Você pode compartilhar com os outros em um nível material, emocional, psicológico ou intelectual – por meio de manifestações positivas da natureza humana. Por exemplo, ao agir com honestidade e responsabilidade, você dá aos outros o dom da confiabilidade, confiança e ajuda. Mas se você demonstrar preguiça ou desânimo, tirará os resultados e as oportunidades perdidas de outra pessoa – e de si mesmo também. Quanto mais forte você é, mais pessoas você pode abraçar com sua doação e amor, começando por você mesmo, sua família e até o restante da humanidade.

Quero compartilhar o melhor que tenho com vocês, Sinetianos. Eu amo vocês. Compartilho com vocês o melhor trabalho em Iakutsk, de cujos resultados me orgulho. Compartilho meu conhecimento, experiência e fontes de força e motivação, incluindo esta carta. Compartilho oportunidades de viagens e esportes — uma das melhores coisas que tenho na vida — e a oportunidade de alcançar o bem-estar material. Nos próximos anos, darei aos membros-chave da equipe 25% do capital social de nossas empresas, incluindo da empresa matriz, e continuarei fazendo o mesmo para todas as empresas futuras. Como resultado, os mais ambiciosos, capacitados e energéticos entre vocês se tornarão milionários em dólares americanos. A Sinet é, provavelmente, o único lugar em toda a Iacútia onde todos os funcionários têm uma chance realista de alcançar esse objetivo por meio de seu próprio trabalho árduo, talento e dedicação extrema. A riqueza material não é uma causa de felicidade em si, mas ajuda a criar um ambiente de vida confortável, fornece recursos para ajudar os outros e proporciona uma coisa muito valiosa – liberdade. A liberdade é uma das maiores conquistas da minha vida, e foi conquistada através do trabalho árduo durante os longos anos em que abdiquei voluntariamente da minha liberdade. Quero compartilhar essa liberdade e o conhecimento de como alcançá-la e usá-la. Há muito mais – cuidados médicos e educação de alta qualidade, crescimento pessoal, autorrealização na vida, lucro com negócios – agora ou um pouco mais tarde, tudo de melhor que criarei e conquistarei na vida por conta própria, compartilharei com vocês. E isso me deixará feliz!

Que isso seja um argumento adicional a favor da abordagem positiva – pessoas que compartilham, que dão em vez de receber, recebem

apoio de outros. É uma estratégia de vida vencedora. Aqueles que compartilham com os outros por meio de honestidade, bondade, cuidado, trabalho árduo, confiança, abertura e outras qualidades positivas, terão sucesso. Pessoas egoísticas, irresponsáveis, temperamentais e preguiçosas falharão. Percebi apenas recentemente que grande parte do meu sucesso em construir um negócio *on-line* muito bem-sucedido em condições desfavoráveis se deve à aplicação de algumas dessas estratégias positivas.

Ao dar, você passa pela vida como se estivesse andando de bicicleta em uma estrada asfaltada e suave, enquanto se você está sempre recebendo, acabará na areia. Ações prejudiciais, enganos e traições sempre geram inimigos, desejo de vingança e ações prejudiciais em troca. Bondade, boas ações, trabalho árduo e confiança, além de aumentarem sua própria felicidade, frequentemente trazem benefícios adicionais para você. Diligência e persistência ajudarão você a criar uma base material sólida. Cumprir as promessas feitas a parceiros e clientes, agir de maneira cuidadosa e fornecer serviços de alta qualidade para eles geram gratidão e lealdade de longo prazo. O desejo de continuar crescendo e aprendendo coisas novas leva a um alto nível de profissionalismo. Nunca enganamos ninguém ou causamos algum dano. Compartilhe intencionalmente, conscientemente, sem esperar nada em troca, contribuindo para sua própria felicidade, mas esteja pronto para aceitar gratidão e bondade recíprocas. Eu sempre segui uma abordagem positiva sem perceber seu verdadeiro papel, apenas com base na minha educação e no bom senso, esperando benefícios em troca para mim e para a empresa. Nas palavras de Osho, eu estava me comportando como uma pessoa inconsciente que queria parecer boa. Agora entendo que, para alcançar a felicidade, o fundamento das minhas ações deve ser o amor, e essas ações devem ser desinteressadas. O benefício recíproco é bom, mas deve ser uma consequência secundária e não obrigatória.

Os principais elementos da estratégia positiva necessária para a atividade profissional na Sinet estão refletidos nos valores da empresa: honestidade, precisão, efetividade, cuidado, desenvolvimento, amizade e ajuda mútua e prevenção de comportamentos inadequados. Há um significado profundo nesses valores. Vamos aderir a eles daqui para frente, caminhando na espiral ascendente do bem. Imagine: uma equipe unida de profissionais de primeira classe e experientes, seguindo uma estratégia de vida positiva, construindo um negócio global, compartilhando generosa e incondicionalmente seu talento e trabalho

árduo com seus amigos e o mundo ao seu redor, sinceramente felizes. Essa visão é verdadeiramente inspiradora – é um sonho.

Escolha uma estratégia positiva em todas as áreas da sua vida: no trabalho e na vida pessoal, com a família e os amigos, e até mesmo com estranhos. Use seu bom senso ao mesmo tempo e uma compreensão correta da situação. Seja honesto consigo mesmo e com sua própria consciência; essa integridade interna é o verdadeiro significado da palavra. Confie naqueles que se mostraram confiáveis. Compartilhe o melhor que você tem e ame aqueles que merecem.

Quero criar e compartilhar o melhor que tenho com minha família e amigos, com vocês, com os habitantes da Iacúzia e com o mundo inteiro. Isso me motiva e me enche de energia. Estou preparado para mover montanhas para tornar isso possível. Porque isso tem esse efeito em mim, talvez tenha o mesmo em vocês! Aceite essa ideia como uma fonte de motivação e vitalidade, como um caminho para a felicidade. Vamos crescer, ajudar os outros a crescer, construir uma grande empresa, amar nossa terra natal, criar algo valioso, compartilhá-lo com os entes queridos e as pessoas que nos importam, dar ao mundo algo bom e ser felizes.

Com amor,
Far
2 de fevereiro de 2015

Curiosamente, a autoidentificação e os valores impactam não apenas uma única pessoa ou empresa, mas nações inteiras. Vejamos a Rússia, por exemplo. Na minha opinião, um dos principais problemas do país é a ausência de uma identidade, missão ou, como às vezes é chamada, uma “ideia nacional”. O que é a Rússia? Qual é a sua ideia nacional? Sua postura agressiva é percebida negativamente tanto fora do país quanto internamente, e as pessoas se cansam de conflitos intermináveis. O que é a Iacúzia? Podemos tentar começar com as frases tradicionais que vêm à mente: “diamantes, frio, *permafrost*” e a característica de uma região economicamente especializada. A Iacúzia pode ser descrita como uma “região remota, vasta, mas pouco povoada, localizada ao norte, com um clima muito rigoroso, fornecendo ao resto do mundo diamantes, ouro, petróleo e gás natural”. Esse é um rascunho inicial,

mas não é muito inspirador, e certamente enfraquecerá à medida que a importância dos hidrocarbonetos continuar a diminuir.

Se considerarmos os valores, a situação é igualmente problemática. A cultura do consumismo é o sistema de valores dominante atualmente. Em todos os lugares as pessoas estão, por padrão, focadas em “consumir”, “comprar”, “enriquecer de qualquer maneira possível”. Da manhã à noite, os anúncios nos dizem: Compre isso, compre aquilo e você será feliz. Às vezes, isso se torna absurdo: Compre esta pasta de dentes e você será feliz!

Outros países estão prestando atenção a sua ideia nacional, a sua autoidentificação. Israel e Finlândia, por exemplo, são especializados em novas tecnologias. Singapura, uma cidade portuária e centro de negócios internacionais e comércio na Ásia, é segura e limpa. A China reivindicou a posição de país número um do mundo em todas as principais categorias. Os Estados Unidos, na minha opinião, têm duas ideias nacionais principais. A primeira é o “sonho americano”, de que trabalhando duro e aplicando seu talento, você pode ter sucesso na vida. De acordo com a segunda, os EUA são um posto avançado global da liberdade e defensor dos direitos humanos. E essas ideias têm funcionado por muito tempo, com muitos americanos exibindo orgulhosamente a bandeira do país na frente de suas casas.

Também precisamos de uma ideia nacional forte na Iacútia – uma missão. Acredito que nossa missão na Sinet, de promover o desenvolvimento por meio de novas tecnologias, seria adequada aqui. Imagine uma região inteira focada em criar um ambiente de vida de alta tecnologia, eficiente e confortável para as pessoas. Onde ser competitivo em nível global, dominar conhecimentos avançados, ser honesto e trabalhar duro sejam os valores. Parece ótimo!

Eu tenho um amigo chamado Viktor Saltykov que é empreendedor no ramo de esportes e *fitness*. Viktor teve uma vida interessante: ele começou como uma pessoa magrinha, depois começou a malhar e se transformou em um fisiculturista supermusculoso e, em seguida, passou para corridas e triatlos, tornando-se um atleta magro e bronzeado. Eu

vi sua transformação mais recente pessoalmente. Viktor se tornou um fã ardoroso de corrida e, toda vez que nos encontrávamos, ele me dizia o quanto esse esporte era fantástico. Ele me contou sobre sua primeira meia maratona e depois sua primeira maratona. À medida que sua velocidade aumentava, ele também aumentava seu prazer no processo. Quanto a mim, eu odeio corrida desde criança. Acho chato, monótono e exaustivo. Gosto de esportes de alta velocidade e adrenalina, como esqui, ou jogos em que se joga por pontos, como tênis, vôlei e futebol (infelizmente, meu amor pelo último é correspondido apenas pela minha falta de habilidade nele). *Kitesurf* é um esporte novo para mim. Você precisa ser capaz de coordenar os movimentos da pipa – uma grande pipa voando no céu – e conduzir a prancha que o leva pela superfície da água. O *kitesurf* me enche de impressões e emoções vívidas. Eu me apaixonei por esse esporte quando fui para o mar aberto na Tailândia: eu estava correndo em cima de ondas enormes quando uma chuva quente começou a cair de repente, com o sol ainda brilhando. Foi um momento fantástico e muito emocionante.

No entanto, aos poucos, as histórias fascinantes de Viktor sobre corrida me convenceram, e decidi tentar treinar para uma maratona com ele. Escolhi uma das seis principais maratonas, Chicago. Em maio de 2015, eu estava em Nova York e fui correr pela primeira vez no Central Park. Passei 36 minutos agonizantes correndo três milhas sob o sol quente e não gostei da experiência nem um pouco. Mas eu tinha tomado minha decisão, então tive que seguir em frente. Aos poucos, usando um aplicativo feito pela Asics, comecei a treinar, correndo em média de 32 a 40 quilômetros por semana. Depois de cerca de um mês e meio, comecei a gostar das minhas corridas e escolhi diferentes rotas, muitas vezes em lugares interessantes e bonitos.

O treinamento para uma maratona leva no mínimo de quatro a seis meses, mesmo se você estiver em boa forma física e não tiver problemas de saúde. Se a pessoa não for muito atlética, é melhor passar pelo menos um ano se preparando. Coloquei-me em uma dieta rigorosa e passei de 80 para 74 quilos. Às vezes, perdia ainda mais peso e comecei a parecer um adolescente estranho. Pela primeira vez em muitos anos, me pediram o documento de identidade ao comprar cerveja. Meu consumo de álcool, aliás, foi muito limitado durante esse período. Um ou dois copos de bebida alcoólica forte podem atrasar seu progresso em uma

ou duas semanas. Eu podia tomar uma cerveja depois de uma corrida longa, porque ela contém sal e outros micronutrientes que o corpo perde com o suor durante o exercício. Além disso, o fato de tomar uma cerveja gelada após correr de 15 a 20 quilômetros, especialmente no calor, é uma delícia e uma recompensa pelo esforço.

Inicialmente, desacostumado ao exercício, meu corpo tentava resistir, especialmente com dores nos joelhos, mas trabalhei para dominar a postura correta da corrida, fazendo algumas sessões com treinadores físicos e assistindo a uma série de vídeos educativos no YouTube, e o problema desapareceu. Também usei fita cinética nos ligamentos laterais do joelho com bons resultados. Essas tiras adesivas especiais melhoraram a circulação e o metabolismo onde você as coloca. Resumindo, se você sair para correr quatro vezes por semana, cuidar da sua alimentação e não se esforçar demais, em seis meses estará em boa forma. A alguns dias da maratona, percebi que estava cansado de caminhar e queria correr!

Em outubro de 2015, corri minha primeira maratona em Chicago em 4 horas e 17 minutos. A maratona média é assim: Os 16 primeiros quilômetros são simplesmente maravilhosos. Há um clima festivo, a cidade é adorável, dezenas de milhares de corredores estão com você, centenas de milhares de pessoas alinharam-se nas ruas para te aplaudir. As pessoas estendem as mãos, usando luvas enormes e dizem “Me dá um toque! Você está indo muito bem!” Elas oferecem água, bananas ou doces. Elas seguram placas como “A dor é temporária, as medalhas são para sempre!” e “A cerveja está esquentando na linha de chegada” ou “Eu sei, parecia uma ótima ideia ontem.” Orquestras se instalam e tocam ao longo do percurso, grupos de torcida realizam rotinas emocionantes e companhias de bombeiros vestidos a rigor gritam *slogans* ininteligíveis em uníssono. Há um rugido geral de gritos, músicas e conversas dos espectadores. Ao seu lado estão corredores de todas as raças, nacionalidades e faixas etárias. Muitos corredores estão fantasiados – alguns apenas com uma peruca divertida, mas eu também vi um Elvis e alguém vestido de Godzilla (como eles deviam estar quentes lá dentro depois de 42 quilômetros?). No geral, foi um espetáculo incrível e energizante!

Após 16 quilômetros, a primeira onda de cansaço chega quando o suprimento de energia do corpo, o glicogênio, se esgota. Os géis de carboidratos ajudam, fornecendo uma rápida injeção de energia para a corrida. Depois do quilômetro 32, você começa a sofrer, rangendo os dentes e seguindo em frente, e, após o quilômetro 35, você não tem absolutamente ideia do porquê de ter se voluntariado para essa tortura e está pensando – nunca, jamais novamente. Mas finalmente, você atinge o quilômetro 42, a linha de chegada está logo ali, você dá mais um passo adiante e voluntários estão lá para pendurar uma medalha de finalizador bem merecida no seu pescoço e lhe entregar uma toalha e alguns lanches. Um cansaço agradável se espalha pelo seu corpo. Você se move entre a multidão de outros corredores como você, cansados e felizes, e pensa: “Gostaria de fazer isso de novo”.

Então, me inscrevi imediatamente para minha segunda maratona importante em Tóquio, que estava programada para acontecer apenas quatro meses após Chicago. Decidi não adiar e estabeleci como objetivo corré-la em menos de quatro horas. Os corredores que conhecia me disseram que quatro horas era o limite para se considerar uma “verdadeira” maratona e se tornar um maratonista.

Meu objetivo estava definido, assim como o dia e o local: Tóquio, 28 de fevereiro de 2016. A maratona de Tóquio é uma das seis corridas globais mais prestigiadas e populares, juntamente com Nova York, Boston, Chicago, Londres e Berlim. Eu nunca tinha estado no Japão, e correr pela capital, uma das cidades mais famosas do mundo, já era interessante e emocionante por si só. Além de tudo, pelo que sabia, eu seria o primeiro Sakha a correr a maratona de Tóquio (assim como fui o primeiro em Chicago), o que era uma honra, é claro, e me dava motivação adicional.

Comecei meu treinamento preparatório no final de novembro, em um regime mais concentrado e intenso do que antes de Chicago, correndo distâncias maiores em um ritmo mais rápido. Em três meses, corri mais de 560 quilômetros em todos os tipos de terrenos e condições diferentes. Em comparação com os preparativos para a primeira maratona, tudo correu bem, sem problemas nos joelhos, e eu já estava no peso ideal.

Terminei o treinamento e voei para Tóquio alguns dias antes da corrida. A capital japonesa me impressionou por sua limpeza impecável, o cuidado com cada detalhe da vida lá e a cortesia de seus habitantes.

No dia anterior à corrida, você deve relaxar, ler um livro, basicamente não fazer nada e garantir uma boa noite de sono. Você precisa beber muita água e carregar os carboidratos, como um prato grande de massa. Na manhã da corrida, acordei às 5 da manhã, tomei café da manhã e peguei um ônibus para a linha de largada perto da prefeitura de Tóquio. Como cheguei cedo e não queria ficar esperando no frio do lado de fora (estava cerca de 4 °C), passei uma hora esperando no saguão do hotel mais próximo, junto com vários outros corredores. Depois fui para o meu setor, passei pela triagem de segurança, tirei algumas fotos, deixei minha mochila no guarda-volumes e comecei a esperar o início da corrida. A linha de largada em Tóquio, e toda a corrida, estava visivelmente mais cheia do que em Chicago, por causa das ruas mais estreitas.

Aquele era o décimo ano em que a maratona seria realizada na capital japonesa. O número de corredores aumentava a cada ano, chegando a 37 mil em 2016. Enquanto isso, havia mais de 300 mil candidatos, que tinham cerca de uma chance em 10 de ganhar uma vaga na loteria. Com a crescente popularidade da corrida, a cidade provavelmente terá que encontrar um local mais espaçoso para a linha de largada no futuro. Acredito que o sucesso dos corredores japoneses em corridas de longa distância (eles frequentemente ficam entre os dez primeiros nas principais maratonas) pode ter contribuído para o interesse na corrida, entre outros fatores, bem como um livro curto e interessante do famoso escritor e corredor entusiasta Haruki Marukami, intitulado *O que eu falo quando eu falo de corrida*.

Às 9 horas, os atletas em cadeiras de rodas começaram, seguidos imediatamente pelos corredores de elite convidados, quase todos do leste da África: Etiópia, Sudão e Quênia. Eles acabaram ocupando as sete primeiras posições, tanto masculinas quanto femininas, com tempos um pouco acima de duas horas.

Alguns minutos depois, também cruzamos a linha de largada, e nossa maratona começou. A corrida estava ótima, apesar de ser um pouco

difícil manobrar entre os outros corredores por causa da aglomeração. Os organizadores da corrida me colocaram no meio, no setor F, com base no meu tempo em Chicago, 4 horas e 17 minutos. Em Tóquio, corri muito mais rápido, visando um tempo final de 3 horas e 40 minutos. Esse era o ritmo do setor D, e eu me aproximei desse grupo em cerca de uma hora e meia, ultrapassando muitos corredores no caminho. Até comecei a ver algumas pessoas do setor C.

Estava tudo maravilhoso: o dia estava bonito e ensolarado, com uma temperatura muito confortável para correr, cerca de 10 °C, e ao nosso redor víamos uma arquitetura magnífica e muitos fãs bem-vestidos apoiando energeticamente os participantes. Uma coisa que se destacava na maratona de Tóquio era o número de fantasias legais – vi princesas orientais e King Kong correndo ao lado de Stitch, Minions e muitos outros. As regras da maratona incluíam a engracada proibição de que a cobertura da cabeça de um corredor não poderia ser mais larga do que seus ombros. Então, uma fantasia do Bob Esponja Calça Quadrada seria perfeitamente aceitável!

Eu estava no quilômetro 16, bem no meio da diversão para mim, sabendo, com base no meu treinamento, que não deveria esperar a fadiga bater até o quilômetro 24, quando ela começou: o ligamento colateral do meu joelho, que me causou problemas quando comecei a treinar em maio/junho do ano anterior, mas não me incomodara desde então, começou a doer um pouco e, mais alguns quilômetros adiante, estava doendo de verdade. Meu ritmo caiu para um 1 km/6 min. A principal causa do problema, acredito, foi escolher o tênis errado. Decidi correr com tênis de corrida leves da Adidas, com uma sola fina. A diferença de peso ajudava a correr um pouco mais rápido e cansava menos: durante uma maratona, esses 100-150 gramas se acumulam a uma carga transportada de três a quatro toneladas.

Li avisos de outros corredores na Internet e em livros contra correr maratonas com tênis assim. Mas eu já tinha corrido de 30 a 33 quilômetros com eles, quase a distância da maratona, sem problemas, embora fosse na esteira. Eu conseguia terminar no asfalto também, pensei. Descobri que o asfalto e a esteira eram duas coisas muito diferentes. Se você só corre há um ou dois anos, tênis de corrida profissionais e leves não são a melhor ideia para longas distâncias em

uma superfície dura! Minha experiência em Tóquio é uma excelente ilustração disso. Tive um pouco mais de sorte em relação às minhas unhas, perdendo apenas uma desta vez, embora tenha sangrado (em Chicago, elas caíram sem sangue).

Então, voltando à corrida. Tomei um analgésico que estava comigo para aliviar a dor no meu ligamento. No quilômetro 20, parei no posto de primeiros socorros e enrolei meu joelho com uma bandagem comum, não fita cinética. Perdi cerca de quatro minutos esperando na fila e preenchendo um formulário. Teria perdido mais tempo se tivesse esperado educadamente na fila, no estilo japonês, até o médico ficar livre, mas eu não consegui – peguei uma bandagem que estava sobre uma mesa, enrolei meu próprio joelho e continuei correndo. Estava melhor no início, mas a dor começou a voltar. No quilômetro 24, eu estava mancando muito, quase pulando para compensar a dor. Meu ritmo caiu ainda mais, para 1 km/7 min. Para me dar um impulso desesperadamente necessário, comi dois géis de carboidratos com café e própolis, destinados às últimas milhas da corrida. Em determinado momento, cheguei perto do desespero e até diminuí o ritmo para caminhar por um minuto. Mas senti então que não estava pronto para desistir e que lutaria até o fim. Além disso, eu não apenas iria terminar, mas também tentaria fazê-lo em menos de quatro horas. Eu ainda tinha uma chance depois do meu ritmo rápido nos primeiros 16 quilômetros. Comecei a correr novamente.

Um pouco depois, notei que um dos espectadores estava segurando um *spray* anestesiante. Corri até lá, borrifei rapidamente a área dolorida e continuei. Isso ajudou! Eu estava correndo quase sem mancar, meu ritmo aumentou para uma 1 km/5 min. A dor começou a voltar cinco minutos depois, e mantive meus olhos nos espectadores, procurando alguém com aquele *spray*. Eu vi alguém – um senhor japonês idoso tinha um e deixou que eu o levasse. Obrigado, gentil desconhecido, *arigato!*

Corri, *spray* na mão, congelando meu joelho a cada três ou quatro minutos. Por volta do quilômetro 30, os músculos da panturrilha da minha outra perna começaram a dar sinais de cansaço; eles continuavam contraindo (provavelmente também por causa dos tênis de sola fina), mas o *spray* anestésico também ajudou nesse caso. Depois do

quilômetro 35, meu corpo parecia ter se resignado ao fato de que seu dono estava determinado a continuar correndo, e a dor intensa diminuiu. Eu apenas sentia o cansaço usual da fase final de uma maratona. O único contratempo foi que eu tinha acabado com os géis de carboidratos, então parei em um posto de apoio para pegar uma bebida esportiva e algumas bananas. Parei de correr por não mais do que 15 segundos, mas quando recomecei, senti uma dor feroz no meu ligamento e decidi não parar novamente até o final da corrida. Nos últimos três ou quatro quilômetros me fortaleci e aumentei o ritmo, chegando a 1 km/6 min, apesar do intenso cansaço e de um batimento cardíaco definitivamente acima do limiar anaeróbico. Eu ainda tinha uma chance de terminar em menos de quatro horas, e isso me estimulou, mas era uma questão de segundos agora. Seria extremamente decepcionante perder por apenas um ou dois minutos. Seria como ficar em segundo lugar em uma competição de perdedores.

Mas quando finalmente cruzei a linha de chegada, olhei para cima e vi o relógio marcando 3:58:40. Apenas um minuto de sobra! Se eu tivesse passado mais tempo no posto de primeiros socorros, gasto mais um minuto caminhando, se eu não tivesse acelerado o ritmo no final – eu não teria conseguido. Sem mencionar o que teria acontecido se eu não tivesse encontrado alguém com aquele *spray* anestésico. Eu teria atravessado a linha de chegada mancando, quase andando, com um tempo de cerca de cinco horas e meia.

Encontrei-me em um estado emocional incomum depois de terminar – senti um enorme orgulho de mim mesmo e uma sensação de uma base de aço indestrutível dentro de mim. Isso desencadeou uma catarse emocional inesperada, uma onda de adrenalina, e eu irrompi em lágrimas, pela primeira vez em muito tempo. Eu não sabia que era possível chorar de orgulho e do sentimento de força interior, ou de sentir-se sobre carregado de felicidade. A psicologia humana está cheia de paradoxos e combinações de opostos. Foi um momento especial e

fez daquele dia uma das minhas memórias mais vívidas e significativas. Eu me tornei um verdadeiro maratonista.

Após a maratona de Tóquio, apaixonei-me verdadeiramente por corrida. Este esporte simples e democrático permite experimentar plenamente a vida com uma atenção que muitos de nós perdemos no meio da rotina diária. É um caminho para a autorrealização, crescimento pessoal, valores essenciais e para o seu verdadeiro eu. Qualquer corrida pode se transformar em uma aventura divertida, emocionante e cheia de emoção. Isso é especialmente verdadeiro se você começar bem descansado e escolher uma rota interessante – ao longo da praia (algumas vezes, enquanto corria perto do oceano, vi golfinhos saltando da água, como se estivessem me acompanhando); por uma trilha pitoresca e sombreada na floresta; através de poças d’água e uma chuva morna de verão; ou sob o vasto e estrelado céu noturno. A corrida te desperta. Muitas vezes, parece que estamos meio adormecidos enquanto fazemos as mesmas coisas, dia após dia, e correr é uma das coisas que te fazem sentir vivo e como se estivesse vivendo em um mundo incrível!

Eu estava tão inspirado pela corrida que queria compartilhar esse fenômeno com meus conterrâneos da Iacútia. No verão de 2016, seis meses depois da maratona de Tóquio, Viktor Saltykov e eu preparamos a primeira meia maratona em Iakutsk. Realizamos uma quantidade substancial de trabalho organizacional em pouco tempo, incluindo obtenção de aprovações diversas e resolução de inúmeros problemas, grandes e pequenos. Mas todo o esforço valeu a pena. O resultado foi uma celebração fabulosa do esporte, força de vontade e desenvolvimento! Desde então, a meia maratona se tornou um evento anual em Iakutsk, e o número de participantes registrados, que cresce a cada ano, atualmente ultrapassa mil. Também estamos começando a ver cada vez mais sinais de uma verdadeira celebração da corrida – espectadores alegres ao longo do percurso, voluntários, grupos de torcida e corredores fantasiados. Acredito que não está longe o dia em que os moradores da cidade, ao verem pessoas usando medalhas no dia da corrida, aplaudirão seus esforços, como acontece em outras cidades.

Após o segundo ano, a Sinet se afastou como organizadora direta da corrida, já que o Viktor faz um excelente trabalho cuidando de tudo, embora ainda sejamos um dos principais parceiros ou patrocinadores do evento. A meia maratona de Iakutsk se tornou uma das partes principais do Sinet Challenge, a competição anual de atletismo de nossa empresa. Enviamos dois ou três vencedores do desafio para meias maratonas internacionais.

A meia maratona de Iakutsk é um dos projetos dos quais tenho orgulho de particular e estou feliz por ter ajudado a torná-lo realidade. É muito legal assistir à corrida das crianças – você vê uma horda de crianças alegres, ofegantes, com a língua para fora, correndo com todas as suas forças até a linha de chegada, e cada uma delas recebe uma merecida medalha no final. Fiquei também feliz em ver que eles introduziram uma largada separada para atletas em cadeiras de rodas. Acredito que este evento fará com que dezenas de milhares de pessoas na Iacutia começem a correr e descubram todos os benefícios desse excelente esporte. E isso é ótimo!

Quando penso em corrida e na minha experiência na maratona, parece ser uma boa metáfora para o desenvolvimento de uma empresa. Você se prepara para a corrida, estuda, treina. Conforme o dia se aproxima, sua empolgação aumenta. Finalmente, o dia chega e você começa a corrida. Acredito, assim como Einstein, que o universo é geralmente um lugar amigável onde sempre há espectadores torcendo por você ao longo do caminho.

Você pode pensar que só faltam alguns quilômetros para o final da corrida antes de perceber que está apenas na metade do caminho e precisa suportar mais e colocar todo o seu esforço nisso. Você pode romper o ligamento do joelho no meio do caminho, começar a enfrentar dificuldades e falhas, mas isso pode ser, em retrospecto, o prólogo para uma história épica de sucesso, uma narrativa de superar desafios e lutas ainda maiores, para um grande e vitorioso dia para você, ascendendo ao ponto mais alto de sua vida. Não importa quão difícil seja o processo, a distância é finita. Se você for forte e estiver preparado para suportar

e superar, na linha de chegada, um enorme sentimento de orgulho e felicidade o aguarda – um novo você o aguarda.

Metáforas, em geral, são uma ferramenta muito poderosa e eficaz. Elas são eficazes na automotivação e na motivação de uma equipe, para descrever metas e induzir emoções e ideias. Vou dar um exemplo: quando falei com Artem Myryanov sobre sua promoção de diretor comercial a diretor-geral da ykt.ru, usei a metáfora de uma vinha para descrever a diferença entre as duas posições. Cuidar de uma vinha não é apenas uma questão de colher uvas (o que um diretor comercial faz); mais importante, você deve cultivá-la, adubar o solo, cuidar das plantas, livrar-se das ervas daninhas e assim por diante. Esse trabalho é especialmente importante considerando o fato de estarmos cultivando uvas em condições nórdicas, um ambiente difícil para o desenvolvimento de empresas de TI.

Quando ouço alguém dizer que você nunca deve “ceder um centímetro”, dou o exemplo do aço. O melhor aço é duro e flexível, e, portanto, mais resistente ao desgaste e à pressão. Quando os jornalistas às vezes estão ansiosos demais para entrar em uma briga, peço a eles que tenham um pouco mais de cuidado e se imaginem como Mike Tyson aos 17 anos. Ainda precisam crescer, ficar mais fortes, aprender e treinar. Não entre em uma briga com alguém que não esteja na sua categoria de idade. Essa é a única maneira de se tornar um campeão e trazer o máximo benefício às pessoas no futuro.

As metáforas fornecem uma imagem visual clara, facilmente compreensível e convincente, o que auxilia todos durante o processo de tomada e implementação de decisões.

Ao longo de 2015 e início de 2016, estávamos lançando a inDriver em toda a Rússia, mas nosso foco principal gradualmente se deslocou para o Cazaquistão, onde nosso serviço explodiu em todas as cidades, sem exceção. O modelo da inDriver era ideal para os moradores alegres e descontraídos daquele país, que valorizavam a liberdade de escolha, a oportunidade de economizar dinheiro e a conveniência de solicitar uma corrida por meio de um aplicativo, em vez de acenar para carros

na beira da estrada. Em pouco mais de um ano nos tornamos a empresa de transporte de passageiros número um em todas as 17 principais cidades do Cazaquistão, e em todo o país.

Então, em um belo dia, tive uma reunião em Moscou com uma pessoa importante, alguém que, segundo ele, representava os interesses de certas figuras influentes no Cazaquistão. Ele me disse que, como estávamos fazendo negócios em seu país, eu tinha que compartilhar com eles, dar metade da nossa receita, e que, se não cooperássemos, não poderíamos operar em seu país.

Tínhamos um princípio estrito e duradouro na Sinet de não ceder nessas situações. Nunca participamos de esquemas de corrupção, evitamos clientes do governo e havíamos parado de veicular anúncios políticos há muito tempo. Isso não era apenas razoável, mas vital para o desenvolvimento seguro da empresa. O aspecto ético da corrupção é fundamental. Quando, por exemplo, as pessoas levam sua “parte” do dinheiro alocado para a medicina nos hospitais, isso significa essencialmente que elas estão roubando a vida e a saúde dos pacientes, incluindo crianças. Acredito que esse exemplo não requer comentários adicionais. Eu entendia que poderia haver sérios problemas pela frente no Cazaquistão, mas também sabia por experiência própria que tínhamos que manter nossos princípios e valores. Isso sempre vale a pena a longo prazo. Recusamos categoricamente. Ao mesmo tempo, tive que rejeitar dois funcionários públicos empreendedores de nível médio do Ministério dos Transportes em Astana, que também nos ameaçaram com problemas se não concordássemos em fazer negócios com eles.

Devo observar aqui que, vários meses depois, com apenas algumas semanas de diferença, a Yandex.Taxi e a Uber lançaram seus serviços no Cazaquistão. Naquela época, ainda eram duas empresas separadas na Rússia e na Comunidade dos Estados Independentes (CEI). Portanto, não podemos afirmar com certeza quem iniciou o ataque. Tudo o que posso dizer é que, na manhã de 17 de abril de 2016, todos os endereços IP da inDriver foram colocados em uma lista negra como endereços proibidos em todo o território do Cazaquistão, sob o falso pretexto de “garantir a segurança das viagens”. O país tem um canal principal para a Internet externa, que possui um filtro, como o “Grande Firewall da China”. *Sites* politicamente inapropriados aos olhos do governo

às vezes acabam bloqueados pelo filtro – até mesmo a Wikipedia sofreu esse destino em algum momento. Pelo que sei, a inDriver foi o primeiro recurso não político a ser bloqueado, o que certamente é um reconhecimento do sucesso impressionante da empresa.

De repente, nenhum passageiro ou motorista no Cazaquistão conseguia abrir o aplicativo. Num instante, perdemos todas as corridas em um país do qual nos orgulhávamos e que considerávamos um grande sucesso. Mas eles não sabiam com quem estavam lidando.

A desculpa usada pelas autoridades corruptas para tomar medidas contra a inDriver foi a suposta condição insegura das viagens. Na verdade, a situação era exatamente o oposto: por meio da verificação dos motoristas, do acompanhamento de toda a rota de cada viagem e da proibição de motoristas com baixa avaliação dos passageiros, a inDriver melhorou significativamente a segurança das viagens. Nós transformamos cidades: as pessoas não precisam mais esperar na calçada para serem apanhadas por motoristas desconhecidos, que seria quase impossível encontrar novamente. Até hoje, nos primeiros seis anos de operação, com mais de 300 milhões de viagens concluídas, não houve incidentes graves de violência entre passageiros e motoristas. Houve alguns incidentes menores e brigas. E houve alguns acidentes de carro graves. Esses são simplesmente inevitáveis quando se trata de um número tão grande de viagens. Criamos um fundo de caridade interno para auxiliar as vítimas e suas famílias nesses casos.

Ampliando nossa perspectiva, a inDriver melhora a vida das pessoas em todas as cidades onde opera. Isso inclui cidades menores, onde, antes de nossa chegada, só existia um serviço de táxi tradicional desatualizado, com agentes e motoristas rudes e pouco confiáveis, assim como em grandes cidades, onde os usuários valorizam a liberdade, transparência e escolha que têm com a inDriver. Os motoristas não querem mais servir a um chefe distante e algorítmico das grandes empresas de transporte por aplicativo, que os forçam a fazer viagens apenas em seus termos, às vezes até traçando a rota antes mesmo do início da viagem. Os motoristas desses serviços são obrigados a sempre cumprir os pedidos, caso contrário, serão bloqueados pelo sistema e

perderão uma fonte de renda. Com a inDriver, o motorista é livre para decidir se aceita uma viagem pelo preço oferecido pelo passageiro, barganha ou recusa a oferta. Isso é um ponto importante em muitas cidades com questões de segurança, como as da África do Sul, México e Brasil, onde a capacidade de ver todo o itinerário da viagem futura, juntamente com a avaliação e histórico do potencial passageiro, pode salvar a vida do motorista.

Quando viajo para cidades onde operamos e conduzo entrevistas, as pessoas frequentemente me agradecem pelo que esse serviço tem feito. Fui agradecido em cidades grandes, médias, pequenas e vilas. Nas últimas, antes da chegada da inDriver, as pessoas muitas vezes precisavam ir a pé para chegar onde precisavam, porque os ônibus e táxis funcionavam de forma ineficiente ou nem mesmo existiam. Uber e outros serviços semelhantes, em geral, não podem operar nesses lugares – não existem mapas! Esses serviços precisam de mapas e *layout* de endereços computadorizados das cidades para calcular as tarifas. Com a inDriver, as pessoas nesses lugares podem simplesmente digitar no aplicativo “a casa azul ao lado do correio” e todos sabem exatamente do que estão falando. Depois disso, o preço é estabelecido em negociação direta entre passageiro e motorista. Em áreas com uma população pequena, a inDriver muitas vezes é a única oportunidade real para proprietários de carros ganharem um dinheiro extra. É um mecanismo social para distribuir a riqueza da classe média, que tem dinheiro para pagar por táxis, para pessoas que precisam de fontes adicionais de renda para sustentar suas famílias.

Também ouvimos muitos casos nos quais a inDriver ajudou a salvar a vida de alguém. O primeiro desses casos ocorreu nos primeiros dias da empresa. Uma jovem de Iakutsk, que tinha asma, foi acordada no meio da noite por um ataque de asma, mas descobriu que seu inalador principal estava vazio e ela havia deixado o reserva no trabalho. Nessas situações, você tem apenas minutos para agir. Ela ligou para uma ambulância, mas foi informada de que todos os médicos estavam atendendo a outros pacientes e que ninguém poderia chegar rapidamente. Então ela fez uma solicitação no grupo da inDriver *on-line*, descrevendo brevemente a situação, e pediu para alguém levar um inalador com seu medicamento para salvar sua vida. Alguém o entregou em 15 minutos! Um verdadeiro exemplo de compaixão e o milagre de apoiarmos uns

aos outros. Em outra ocasião, um grupo de pessoas de carro se perdeu ao tentar atravessar à noite o Rio Lena congelado, ficou preso em uma nevasca e o motor parou. Essa é uma situação seriamente perigosa nas condições de inverno em Iakutsk. Por sorte tinham sinal de celular e postaram sua situação na inDriver. Vários motoristas responderam imediatamente. Um deles, dirigindo um SUV, obteve as coordenadas GPS por meio do *WhatsApp* e conseguiu encontrá-los e resgatá-los. Vemos casos como esse o tempo todo! Esse tipo de exemplo de pessoas agindo com compaixão e ajudando umas às outras é impossível nos sistemas impessoais e automatizados das grandes corporações.

A manipulação de preços é impossível na inDriver. Se você pesquisar *on-line*, encontrará vários artigos em publicações conceituadas como Forbes e Bloomberg, ou em *blogs*, sobre como as grandes empresas de transporte por aplicativo manipulam preços e outros termos das viagens. Elas foram pegas estabelecendo tarifas mais altas para clientes regulares (que não têm escolha!) ou para alguém com baixa bateria no telefone. No horário de pico, quando a demanda é maior, os serviços aumentam as tarifas – por exemplo, o dobro do preço normal, mas ninguém sabe por que é duas vezes mais alto e não 1,3 vezes ou 1,7 vezes. Esses são sistemas fechados que usam algoritmos confidenciais que podem ser facilmente manipulados. Isso simplesmente não é uma opção na inDriver; é um sistema de mercado aberto e transparente, no qual as tarifas e os termos das viagens são estabelecidos pelos próprios usuários.

Dante de tudo isso, a alegação de que a inDriver é insegura ou de alguma forma piora a vida das pessoas que a utilizam é simplesmente uma pretensão dos burocratas para fazer *lobby* em favor de seus próprios interesses ou dos interesses de terceiros. O serviço está claramente em demanda e é útil e, como resultado, as pessoas o apoiam: um ano após o lançamento em uma cidade típica, os dados mostram que 85-90% dos usuários ativos vieram até nós por meio de convite de amigos ou familiares. O que poderia ser uma melhor ilustração dos benefícios que fornecemos?

Iniciamos uma luta feroz desde o primeiro dia do bloqueio no Cazaquistão. Tomando emprestada uma frase de *O Poderoso Chefão*,

nossa equipe “foi para a arena”. O ataque à empresa eletrizou e mobilizou a equipe.

Começamos a mudar constantemente os endereços IP do aplicativo, que eram então imediatamente colocados na lista negra por nosso adversário, e todo o ciclo se repetia. Enviamos vários milhões de mensagens de texto para nossos usuários no Cazaquistão, recomendando que usassem uma Rede Privada Virtual (VPN no acrônimo em inglês) para se conectar, pagando uma taxa alta ao provedor de SMS por isso. Conversamos com a mídia e blogueiros. Contratamos um escritório jurídico para levar nosso caso ao tribunal e ao Comitê Antimonopólio. A maneira como eles nos colocaram na lista negra – sem uma decisão judicial, e com base em uma ordem duvidosa emitida por um único departamento – claramente violava os procedimentos legais adequados. Também iniciamos negociações oficiais com o Comitê de Transporte para encontrar uma resolução legal para a situação.

Como resultado, em dois a três meses, a intensidade do bloqueio começou a diminuir. Aparentemente, os burocratas estavam cansados de lidar com isso, e eles também devem ter percebido que estavam recebendo muita publicidade negativa. Além disso, ninguém tinha ido até eles, humilhando-se com a oferta que estavam esperando. Em cerca de seis meses, recuperamos o volume de pedidos que tínhamos antes do bloqueio e continuamos a crescer. Foram dois anos para ter o bloqueio oficialmente suspenso, por meio da aplicação da legislação antimonopólio. Ganhamos outra batalha desigual contra um adversário mais forte. Essa é a maneira de agir quando a verdade e a justiça estão do seu lado e você não desiste. Tanto você quanto sua equipe ganham experiência e força em circunstâncias como essas. É por isso que, embora você não deva procurar tais problemas, também não deve temê-los.

As pessoas desgostam e temem fracassos. Fracassos podem desmotivá-lo, esgotar sua energia e fazer você perder a fé em si mesmo. Não sou exceção, mas aprendi com o tempo a reagir de maneira mais calma e ver o lado positivo disso. Tive três grandes fracassos em minha carreira de empreendedor: a situação com a universidade e a Três Vales,

a tentativa fracassada de expandir nosso modelo de portal regional e o bloqueio de nossos *sites* no Cazaquistão. Esses foram golpes fortes para mim e para a empresa. No entanto, observe o seguinte fato simples e importante: esses fracassos levaram aos maiores sucessos da minha vida e carreira de negócios.

Como expliquei, a Universidade de Iakutsk recebeu o *status* de “universidade inovadora” após a competição, e conseguiu dar o próximo passo alguns anos depois para ser nomeada universidade federal, juntamente com sete das maiores universidades do país. Nosso trabalho no projeto do portal exigiu uma grande atualização na tecnologia do ykt.ru, que se tornou o principal portal regional da Rússia em termos de penetração da audiência da Internet regional. Eu levei o ataque no Cazaquistão de maneira muito pessoal e me envolvi muito na inDriver, gastando a maior parte do meu tempo nele. Antes disso, eu o via como um projeto importante, mas um dentre muitos. Repelimos o ataque no Cazaquistão e aumentamos nossos indicadores lá muitas vezes em relação ao nível anterior. Nos anos seguintes, graças em grande parte à mobilização e ao meu foco pessoal e o da equipe, demos um grande passo no desenvolvimento do projeto, aprimoramos a tecnologia, instalamo-nos para muitas novas cidades e começamos nossa expansão internacional.

Claro, não vale a pena procurar intencionalmente por fracassos. Fracassos apenas ensinam você e sua equipe o que não fazer, enquanto o sucesso é valioso porque ensina como alcançar mais do mesmo. O livro *Rework: Business without Prejudice* (Retrabalho: Negócios sem Preconceito) cita um fato interessante: um estudo da Harvard Business School demonstrou que as chances de construir um negócio de sucesso são as mesmas para um empreendedor que já tentou sem sucesso e para quem está começando seu primeiro negócio – 23%. Um empreendedor com sucesso anterior tem melhores chances – 37%.

A partir disso, podemos concluir que:

- Todos nós levamos golpes da vida. Você só precisa ser um daqueles que não desiste – alguém que aprende com o fracasso, supera-o e se fortalece.

- A experiência é uma conquista que você nunca pode perder e, portanto, é tão valiosa em si quanto o resultado final.
 - O fracasso pode se transformar em um grande sucesso. Não tire conclusões precipitadas. O que parece uma derrota agora acabará sendo uma vitória completa ou o estímulo necessário que o levará a essa vitória.
 - Mais importante, não tenha medo de agir. Uma pessoa que não faz nada não obtém resultados nem chances. Quando você empreende algo, trabalhe nisso o máximo que puder.
-

Em maio de 2016, lançamos a inDriver em duas localidades importantes, e ambas terminaram em fracasso. A primeira foi Tashkent, nossa primeira incursão no Uzbequistão. Embora Tashkent parecesse, à primeira vista, ter muito em comum com as cidades do vizinho Cazaquistão, descobriu-se que os moradores da capital do Uzbequistão tinham uma mentalidade diferente e não gostavam de barganhar. Além disso, a maioria deles não era usuária ativa de *smartphones*. Após um curto período de atividade inicial, assim que paramos a campanha publicitária, os números começaram a cair. E se não estámos crescendo organicamente através do boca a boca em uma cidade, não continuamos a apoiá-la artificialmente. A inDriver é o *WhatsApp* do mundo dos aplicativos de transporte, uma empresa que aprendeu a se desenvolver principalmente através do tráfego orgânico e lançamentos em massa.

O segundo lançamento malsucedido foi o nosso primeiro fora da Rússia e da ex-União Soviética. A cidade era Yangon, em Mianmar (antiga Birmânia), no Sudeste Asiático. Escolhemos essa cidade por três principais razões: o grande número de táxis nas ruas, o fato de nenhum de nossos concorrentes estarem operando lá e o fato de que as motocicletas eram proibidas no centro da cidade, o que significa que os habitantes eram obrigados a usar táxis com mais frequência. Foi uma delícia visitar essa metrópole asiática exótica, vívida e agitada e passar um tempo conversando com os motoristas e passageiros locais. Fiquei impressionado com as saias xadrez que muitos homens usavam e a cor vermelha escura dos dentes deles por mascar noz de areca.

Traduzimos o aplicativo para o birmanês, recrutamos o número necessário de motoristas e, em seguida, lançamos nossa campanha publicitária para passageiros. Imediatamente, surgiram todos os tipos de discrepâncias e erros técnicos e logísticos. Alguns foram erros absolutos e lapsos de nossa parte, por falta de experiência de nossa equipe. Por exemplo, tivemos alguns dias em que os usuários de uma das principais operadoras de celular não estavam recebendo o SMS necessário para confirmar o registro no aplicativo, e demoramos muito para perceber. Mas esse não foi o principal problema. A cidade parecia simplesmente não nos notar. Estávamos conseguindo algumas centenas de corridas por dia – praticamente nada para uma cidade de oito milhões de habitantes. Nossa orçamento para o lançamento, acima de 100 mil dólares, foi claramente insuficiente. Além disso, as pessoas não gostavam muito do aplicativo – tínhamos um sistema semiautomatizado na época, o que significava que os usuários que queriam barganhar tinham que ligar uns para os outros. Os moradores de Yangon não entendiam nossos anúncios. Adaptamos o mesmo vídeo que usamos com grande sucesso na Rússia e no Cazaquistão, traduzindo-o para o birmanês e trazendo atores locais. Nele, um jovem em um supermercado se aproxima do caixa e começa a descarregar seu carrinho, dando seu próprio preço para cada item enquanto o coloca na frente da caixa sem palavras. A imagem final do aplicativo é acompanhada por uma narração sobre o transporte compartilhado e a inDriver. Mas em Mianmar, as pessoas assistiram a esse comercial e decidiram que era um anúncio de um supermercado, onde você poderia pagar por seus produtos barganhando assim, e entraram em contato conosco, tentando descobrir onde ficava! É fundamental verificar se seu público entenderá um anúncio antes de divulgá-lo. A cultura e a mentalidade são diferentes em todos os lugares, com especificidades e nuances em cada lugar. O último fator da lista, mas não menos importante, foi que o país simplesmente não estava pronto para aplicativos móveis. A Internet em Mianmar estava apenas começando a abrir depois do longo governo da junta militar. As taxas de acesso à Internet estavam apenas começando a diminuir e mudar para planos ilimitados ou por *megabyte*, após um longo período de cobrança por segundo. A maioria dos habitantes locais ainda tinha o hábito de ligar a Internet em seus telefones quando precisavam usá-la e desligá-la quando terminavam. Após várias semanas de esforço infrutífero, fomos obrigados a admitir o óbvio: nem nós, nosso processo de lançamento,

nem nossa tecnologia estavam prontos para operar fora dos mercados familiares dos ex-estados soviéticos.

Esses dois fracassos de lançamentos importantes, junto com o bloqueio no Cazaquistão e alguns lançamentos menos que estelares na Rússia, levaram nossa equipe a uma séria crise de moral em meados de 2016. Perdemos a fé em nós mesmos e no produto, e questionamos se era algo necessário e útil. Sentimos vontade de desistir. Eu até disse ao pessoal em uma reunião que precisávamos reinventar a inDriver do zero. Para sair dessa crise, tivemos que ou reconstruir o serviço do zero, ou pelo menos introduzir algumas modificações e melhorias sérias. A seguinte situação com a Mail.Ru também ajudou a restaurar nossa fé.

Após nossos primeiros contatos com fundos de capital de risco em 2014, mantivemos contato com a comunidade de investimentos, sem fazer nenhuma captação de recursos específica e evitando quaisquer iniciativas de Relações Públicas (RP). Um dia, encontrei Alexey Milevskiy, diretor de investimentos da Mail.Ru, uma das duas principais empresas de tecnologia da Rússia, juntamente com a Yandex. Alexey era um profissional inteligente, agradável, na casa dos 30 anos. Nos encontramos algumas vezes, e contei a ele sobre a empresa e nossa tecnologia, enviei-lhe os números básicos, e ele se interessou bastante. Assinamos um Acordo de Confidencialidade e demos a ele acesso completo aos nossos dados. Milevskiy voou para Iakutsk, permaneceu lá por alguns dias, conversou com nossos principais executivos, viu como trabalhávamos e fez algumas corridas usando a inDriver. Ele gostou de tudo que viu e, posteriormente, me convidou para a sede da Mail.Ru em Moscou para uma reunião com o chefe de todo o grupo, Dmitry Grishin. Como parceiro dos oligarcas russos Yury Milner e Alisher Usmanov, ele teve uma carreira brilhante na indústria de TI, contribuindo decisivamente para a criação da Mail.Ru, uma poderosa organização.

Grishin e eu passamos cerca de uma hora no último andar de seu arranha-céu na Avenida Leningrado em Moscou, conversando sobre uma série de tópicos. Eu podia ver que Dmitry estava me avaliando como empreendedor e pessoa. Do pouco que ele falou sobre a indústria

de transporte compartilhado, lembro-me dele me dizendo que a Mail.Ru tinha perdido seu momento para entrar nesse mercado, e queria nos trazer como uma equipe experiente para, em suas palavras, “pegar o último trem”.

Eles me convidaram alguns dias depois para fazer uma oferta. Eu não sabia antes da reunião se um investimento ou uma aquisição estava em jogo. Curiosamente, eu não estava muito preocupado. Estava encorajado pela ideia de que havíamos criado uma excelente empresa e merecíamos uma boa oferta. Além de Milevskiy, Boris Dobrodeyev, chefe da rede social VK.com, estava na reunião – ele acabou se tornando diretor-geral da *holding*. Alexey Milevskiy expôs seus termos. Eles estavam oferecendo comprar 90% da inDriver por 68 milhões de dólares, com pagamento ao longo de três anos e Indicadores-Chave de Desempenho (KPI no acrônimo em inglês). A Mail.Ru também estava disposta a fazer investimentos significativos na inDriver, tanto em dinheiro quanto por meio de anúncios em suas plataformas de publicidade, o portal Mail.Ru, as redes sociais VK.com e OK.ru, seus jogos e outros recursos.

Depois que todos terminaram de falar, a sala ficou em silêncio por um tempo. Eu estava sentado no 27º andar, olhando para o sol e o céu através da janela do chão ao teto. Eu podia ouvir os sons dos carros na rodovia bem abaixo de nós. Vozes nos alcançavam da recepção no corredor. Pensei que uma avaliação da empresa em 75 milhões de dólares não era uma avaliação ruim do nosso trabalho nos últimos três anos. E foi assim que alguns jovens empreendedores de Iakutsk começaram um grupo público na rede social VK.com, e agora os proprietários dessa rede estavam nos oferecendo um acordo. Agradeci-lhes pela oferta e pedi uma semana para considerar e discutir com a equipe. Então me despedi e fui embora.

A proposta nos deu sérios motivos para pensar. Por um lado, era uma grande soma de dinheiro, de qualquer ângulo que você olhasse, e havia a oportunidade de ganhar acesso aos recursos quase ilimitados de uma empresa como a Mail.Ru. Os 10% restantes poderiam, à medida que a empresa crescesse, trazer mais do que os 68 milhões de dólares

que eles estavam pagando por 90%. Por outro lado, tínhamos visto o potencial poderoso na tecnologia e nas perspectivas de nossa empresa, mesmo que tivéssemos tido um ano ruim e estivéssemos no meio de uma série de fracassos e uma crise de fé em nós mesmos. A equipe estava motivada e inflamada com o desejo de escalar as montanhas mais altas – especialmente porque estávamos trabalhando em serviços de compartilhamento de caronas, o campo mais quente para *startups* de tecnologia, onde empresas como Uber, Lyft, Ola e Grab estavam fazendo negócios multibilionários bem diante de nossos olhos. Um bom terço dos 20 principais unicórnios (ou seja, empresas avaliadas em 1 bilhão de dólares) são atualmente empresas de compartilhamento de caronas. Além disso, ao contrário das empresas mencionadas acima, não tínhamos acesso a recursos de investimento sérios, ou a grandes RPs internacionais e outros recursos que são difíceis de obter para uma *startup* de uma pequena cidade remota no leste da Sibéria.

Passei várias horas na margem rochosa do Rio Lena, na pitoresca zona rural perto da vila de Yelanka, a cerca de 160 quilômetros de Iakutsk, onde me deparei com um festival de escalada em rocha em um belo dia de verão. A corrente do enorme rio fluía constantemente para jusante, as nuvens flutuavam pelo céu, e eu sentava lá e pensava, e não conseguia chegar a uma decisão. Nossos outros executivos de topo estavam tendo o mesmo problema.

Finalmente, após todas as nossas dúvidas e discussões, decidimos que queríamos um preço de pelo menos 100 milhões de dólares. Esse foi um marco para nós: poderíamos dizer com a consciência limpa que havíamos alcançado um sucesso verdadeiramente notável, e nossa história poderia inspirar muitas outras pessoas em seus próprios esforços de desenvolvimento de TI. Dissemos à Mail.Ru que estávamos dispostos a discutir um acordo por 100 milhões de dólares. Um pouco depois, Milevskiy respondeu que sua oferta permanecia inalterada. Com isso, recusei a oferta, livre de minhas dúvidas anteriores.

Soube muito depois que a Mail.Ru rejeitou o preço mais alto pelo seguinte motivo: Grishin decidiu que eu, como um empreendedor experiente com minha própria cultura e crenças estabelecidas, não me encaixaria em sua corporação e não ficaria por muito tempo. Depois que eu saísse, a inDriver correria o risco de falhar, e a Mail.Ru não

estava preparada para arriscar mais do que inicialmente propusera. Essa história deu um incrível impulso à confiança da equipe. Na linguagem dos jogos, um dos principais negócios da Mail.Ru, conseguimos +100 em moral. Uma vez que você tomou uma decisão, é importante nunca se arrepender – especialmente se foi feita com base em seus princípios e valores. E tudo é para o melhor no melhor dos mundos possíveis. A melhor confirmação desse postulado em nossa história é que, apenas três anos depois, a inDriver tinha crescido dez vezes.

No inverno de 2016-2017, lançamos a inDriver principalmente na Rússia e concluímos o processo de lançamento em cidades do Cazaquistão, onde simplesmente havíamos esgotado novas cidades. Nesses dois anos, a equipe fez uma grande revisão do produto: livramo-nos de ligações telefônicas, adicionamos a função de contraoferta e notificações inteligentes de novas solicitações de corridas, introduzimos classificações de motoristas e adicionamos inúmeras outras atualizações e melhorias. A tecnologia tornou-se muito mais complexa e multifatorial. Cada cidade ou vila foi descrita no sistema com mais de 100 variáveis e parâmetros diferentes, dando ao serviço máxima adaptabilidade às condições de qualquer cidade. Rapidamente aperfeiçoamos nosso método de selecionar novas cidades para a inDriver, o processo de preparação e lançamento, desenvolvimento subsequente e suporte técnico. Mudamos nossos bancos de dados para o modo de alta carga, adaptando-nos ao crescente número de solicitações e volumes de dados. Prestamos atenção especial ao desenvolvimento do potencial orgânico do serviço, melhorando tanto o aplicativo em si quanto o marketing.

Depois que introduzimos as classificações dos motoristas pelos passageiros e vinculamos essa informação à distribuição de corridas, os motoristas rapidamente se tornaram mais educados e civilizados. A classificação média dos passageiros subiu de 4.30 para 4.85 em apenas alguns meses. Um motorista certa vez abriu a porta para mim do lado de fora quando eu estava saindo. Eu escrevi para minha equipe no bate-papo: “Viva! Finalmente temos um atendimento ao cliente perfeito!” Para o que eles responderam: “Ora, Arsen. Ele apenas reconheceu seu rosto”.

Oleg Serkin, o ex-chefe de nosso principal concorrente na Iacútia, o serviço de táxi Maxim, veio trabalhar conosco e melhorou muito nosso segmento de transporte interurbano e de carga. Algum tempo depois, descobrimos que nosso Departamento Intercidade, com apenas dois funcionários e quase zero de despesas extras, estava gerando quase a mesma quantidade de corridas nos países da ex-União Soviética que o líder de mercado reconhecido, o BlaBlaCar. Essa empresa, por outro lado, estava se esforçando e investindo para expandir o mercado regional, e não conseguia ter lucro. Para a inDriver, o serviço interurbano tornou-se lucrativo quase imediatamente, com os números aumentando constantemente para níveis bastante respeitáveis.

Ficamos mais criativos: além dos canais de publicidade comuns, começamos, pela primeira vez, a usar novos métodos não convencionais de promoção para manter nosso crescimento orgânico de público. Fizemos coisas como colocar um gato em um poste de luz, que um grupo de motoristas da inDriver então “salvou”, criando um momento positivo nas mídias sociais e na mídia principal. E mergulhamos um pedaço de sucata no capô de um carro, postando uma foto dela com uma história dramática sobre como os antigos serviços de táxi estavam infelizes com a chegada desse novo aplicativo ousado à sua cidade, com suas condições significativamente mais vantajosas, e era assim que eles estavam tentando nos impedir. Essas fotos causaram sensação *on-line*. Mas o melhor presente de RP gratuito que recebemos foram as queixas que os serviços de táxi registraram contra nós em vários órgãos governamentais: Ministério Público, Comissão Antimonopólio e a polícia de trânsito. O público em geral ficou indignado com essas reclamações e correu para nos apoiar e o nosso serviço, postando inúmeras mensagens sobre isso nas redes sociais e recursos de mídia. Publicizamos cada um desses casos de todas as maneiras possíveis, e chegamos perto de incentivar os serviços de táxi a registrar novas reclamações contra nós.

Passamos por nossa crise em 2016 com muito trabalho – concentrarmo-nos, fortalecemos nossa equipe, melhoramos nosso

produto, processo de lançamento, marketing e outros processos, e vimos nossa empresa decolar.

Com lançamentos bem-sucedidos e tecnologia aprimorada, podíamos então acelerar nossa expansão da rede de cidades e começamos a pensar novamente em captar recursos. Isso nos permitiria fazer mais lançamentos e nos mover para cidades com populações na casa dos milhões. Não muito longe, pairava a perspectiva de uma nova tentativa de expansão para o exterior. Preparamos apresentações simples, organizamos nossos dados em tabelas e comecei a me reunir novamente com empresas de capital de risco. Investidores estrangeiros não eram uma opção por enquanto: a inDriver ainda era uma empresa puramente russa, com 100% da receita na Rússia e na CEI. Tentamos entrar em contato com vários fundos de capital de risco internacionais e, ou não recebemos resposta, ou nos disseram para buscar fundos russos. Então o fizemos.

A Rússia tem um mercado de capital de risco pequeno, mas bastante ativo e avançado. Começou a crescer no final dos anos 2000 e estava em alta no início de 2010, mas foi severamente prejudicado pela crise política de 2014, quando o valor do rublo caiu quase pela metade. Muitos fundos pararam de investir ou deixaram o país, e o mercado para investimentos de risco passou do desenvolvimento para a estagnação. Uma das principais desvantagens do mercado na Rússia é que grandes corporações raramente compram *startups*. O número de negócios desse tipo é da ordem de magnitude abaixo dos indicadores semelhantes nos EUA, China ou Europa. Assim, uma *startup* da Rússia focada no mercado doméstico terá dificuldade em conseguir uma saída, seja vendendo para uma grande empresa ou fazendo uma Oferta Pública Inicial (IPO no acrônimo em inglês) e se tornando uma empresa de capital aberto. Isso, por sua vez, é um sério fator desmotivador para os investidores de risco. Por que eles deveriam investir em uma empresa, se não vão conseguir um retorno sobre o investimento vendendo sua participação no futuro? Casos de empresas de tecnologia russas expandindo com sucesso para o mercado estrangeiro são raros – mais a exceção do que a regra. O mercado doméstico é uma espécie de armadilha, a meu ver. Por um lado, o mercado russo é grande o suficiente para

que as *startups* possam se concentrar apenas no mercado doméstico, mas, por outro lado, não é grande o suficiente para ter desenvolvido sua própria infraestrutura em larga escala com mecanismos de IPO e Fusões e Aquisições (M&A no acrônimo em inglês). Por exemplo, *startups* em Israel ou na Estônia não têm outra opção a não ser focar imediatamente no desenvolvimento global. Enquanto isso, empresas nos EUA ou na China têm mercados domésticos suficientemente grandes e infraestrutura para passar de conceito a uma empresa de vários bilhões de dólares em alguns anos, antes de abrir capital com sucesso ou vender para uma grande corporação. A Rússia está em algum lugar no meio, e isso dificulta as empresas locais que estão tentando definir uma estratégia clara.

Outro fator significativo é que as empresas de tecnologia russas são avançadas em termos de programação e tecnologia, mas carecem de desenvolvimento de negócios e conhecimento empreendedor. Fundadores e principais gerentes muitas vezes agem aparentemente ao acaso, sem usar métodos modernos e estratégias de desenvolvimento de negócios, que não são tão complexas. No mínimo, eles poderiam ler *A Startup Enxuta*, de Eric Ries.

A inDriver precisava de um investimento de cerca de 5 a 10 milhões de dólares. Os fundos de investimento de risco que distribuíam esses tipos de cheques eram escassos na Rússia, talvez algumas dezenas no total, cem vezes menos do que na América do Norte e na China. Começamos a tentar alcançá-los por meio de nossos contatos existentes. Eles em geral eram positivos e interessados em ouvir o que tínhamos a dizer. Nós definitivamente nos destacamos de outras *startups* com nossos indicadores de crescimento rápido, lucratividade e modelo de negócios incomum. A origem da empresa, a Iacúzia, também era incomum. A maioria das *startups* russas vem de Moscou, São Petersburgo e outras grandes cidades.

Encontramos algumas situações engraçadas e perplexas com os investidores. Uma vez, o sócio-gerente de uma grande e conhecida empresa de capital de risco de Moscou, ao final de nossa reunião, propôs que eu transferisse a tecnologia para eles, para que pudessem criar sua própria empresa e começar no mercado de Moscou com nossa tecnologia. Ele gentilmente se ofereceu para discutir o “tamanho da

participação nessa nova empresa que eles estariam dispostos a fornecer” para mim. Sim, negócios são negócios e as partes negociadoras têm o direito de colocar qualquer oferta legal na mesa. Mas há uma linha traçada a partir da qual uma oferta deixa de ser ética. Nesse caso, na minha opinião, o investidor ultrapassou esse limite.

Em uma segunda reunião com outro fundo de capital de risco criado por uma grande corporação russa, meus colegas começaram a jogar “policial bom, policial mau” comigo. Um dos gerentes era solidário e amigável, enquanto o outro estava lançando perguntas negativas. Não sei qual era o objetivo do jogo manipulativo deles, mas no final eu simplesmente joguei o marcador na mesa e saí. O sócio-gerente do fundo então passou a contar à comunidade de investidores que eu joguei um marcador em seu rosto e saí da reunião. O engraçado é que ele nem estava naquela segunda reunião.

Outro fundo, depois de termos mantido discussões e reuniões demoradas com seus parceiros limitados, nos ofereceu 20 milhões de dólares, duas vezes o nosso maior valor solicitado. Eles aumentaram o valor para conseguir mais de nossas ações. Consideramos a oferta seriamente, mas nos contratos e acordos de acionistas que eles enviaram, encontramos alguns pontos inaceitáveis. Por exemplo, o investidor poderia, a qualquer momento, substituir o CEO da inDriver, ou colocar a empresa à venda no caso de uma situação vagamente definida de “desenvolvimento de negócios desfavorável”. O fundo reservou-se o direito de decidir o que era um desenvolvimento de negócios favorável ou desfavorável. O fundo rejeitou nosso pedido para remover esses pontos dos documentos, dizendo que essas eram condições padrão para eles.

Fundadores devem dizer não a acordos que contêm minas terrestres como essa – mais cedo ou mais tarde, elas irão explodir. Documentos legais devem ser inspecionados com muito cuidado. Uma pequena cláusula em letras miúdas na página 30 pode destruir sua empresa. Advogados experientes e respeitáveis devem ser contratados para esse processo, e o fundador/CEO deve se familiarizar com os conceitos

básicos da lei inglesa, e ser capaz de ler e entender os principais documentos a serem assinados.

Em maio de 2017, realizamos nossa primeira sessão estratégica com todos os executivos da Sinet, ykt.ru e inDriver. As sessões estratégicas são um formato especial de trabalho coletivo para construir uma estratégia de desenvolvimento para a empresa. Um facilitador profissional é contratado para conduzir a sessão, e dois a três dias de *brainstorming* geram um grande volume de ideias, das quais as mais interessantes são selecionadas para formar um plano de ação concreto para o futuro. A diferença entre uma sessão estratégica e reuniões e sessões de *brainstorming* comuns é o uso da abordagem de ecossistema, que dá a todos os participantes direitos de voto, sem exceção. Pesquisadores descobriram que, nos formatos tradicionais de reunião, as pessoas com ideias fortes muitas vezes hesitam em compartilhá-las, temendo críticas e objeções. Os participantes mais eloquentes e convincentes vencem as discussões, não necessariamente os que têm as melhores ideias. Em resposta a essa fraqueza, um formato especial de trabalho conjunto, a sessão estratégica foi projetada. Ela dá a todos a oportunidade de expressar suas ideias, protegendo os oradores de críticas e permitindo aos participantes avaliar de forma mais precisa e objetiva a qualidade das ideias produzidas. As sessões estratégicas devem ser realizadas fora do escritório, preferencialmente de maneira que afaste os funcionários de suas rotinas diárias de trabalho e obrigações familiares. Alugamos um pequeno hotel perto de Iakutsk, em um local pitoresco à margem de um lago, e durante dois dias, 45 de nossos principais gerentes, dos diretores de departamentos, construímos uma visão para a empresa e seus objetivos para os próximos anos. Acredito que a coisa mais importante que fizemos lá foi aceitar plenamente nossa missão e auto-identificação como uma equipe focada no desenvolvimento: “Estamos nos desenvolvendo e o mundo ao nosso redor por meio de novas tecnologias”. Essa é uma missão forte e positiva, e os valores e objetivos que dela decorrem dão à equipe e à empresa uma força surpreendente e a tornam orgânica e

completa, unindo e mobilizando os funcionários. Em resumo, gostamos do formato de sessão estratégica e realizamos uma a cada ano ou mais.

A equipe é a principal força de uma empresa. Uma equipe fraca pode arruinar qualquer negócio próspero, mas uma equipe forte e motivada pode fazer um negócio crescer nas condições mais difíceis. Muitas empresas ainda estão usando meios materiais como base para a motivação dos funcionários. O dinheiro é importante, claro, mas não pode servir como o principal ou mais poderoso motor de crescimento, especialmente em uma esfera intelectual como a TI. Por quê? Precisamos dar um passo atrás aqui e olhar o quadro geral.

Não há uma definição universalmente aceita do significado da vida. Na minha opinião, a vida pode ser vista como um grande experimento deístico com certas regras de jogo estabelecidas. Quem o está conduzindo e para que propósito, não sabemos, pelo menos por enquanto. Mas acredito que é claro que a principal direção da vida é o desenvolvimento. Tudo cresce do simples para o mais complexo. Organismos unicelulares evoluíram para o inteligente *Homo sapiens*; tribos evoluíram para estados complexos e altamente organizados; aldeias de pescadores cresceram em metrópoles modernas; e telefones rotativos se transformaram em *smartphones*. Na minha visão (do ponto de vista de um Desenvolvedor convicto), o bem é o que ajuda todos a continuar se desenvolvendo, e o mal é o que atrapalha. Por exemplo, ajudar órfãos contribui para o crescimento da sociedade, enquanto roubo e corrupção o prejudicam.

O famoso historiador Lev Gumilev disse: “A etnogênese repete a ontogênese”. Ou seja, o ciclo de desenvolvimento de povos e nações se assemelha ao ciclo de vida de um indivíduo – uma nação tem sua própria juventude, maturidade e velhice. Para estender a analogia, as sociedades humanas se assemelham a organismos multicelulares, e essas sociedades (incluindo empresas), como organismos multicelulares, também estão focadas na sobrevivência. Esse é um instinto básico. Estados e nações, como organismos vivos, têm sistemas imunológicos (ou seja, moralidade, religião e leis) que os protegem de danos e apoiam seu desenvolvimento. Esses sistemas antigos se esforçam para prevenir

assassinatos, roubos, violência e outras ações destrutivas, mas também perdem gradualmente seu poder – particularmente a religião. As pessoas param de acreditar em declarações dogmáticas e imutáveis e coisas escritas em livros compostos milhares de anos atrás. Como resultado, as comunidades perdem seus pilares indicadores e objetivos, o que atrapalha seu desenvolvimento.

A resposta da civilização a esse desafio foi um novo sistema imunológico, que surgiu no século XX: os valores do consumismo. Dentro desse arcabouço, as próprias pessoas constantemente criam objetivos e significado para sua carreira, bem-estar pessoal, até o nível de planejar compras individuais. Desviar da norma e comportamento antissocial carrega o risco de perder *status* na hierarquia social do consumidor. Esse sistema simples e universal pode ser o mais eficaz de todos os tempos, mas tem algumas falhas significativas. É como um sapato de um tamanho e formato específico: fácil de fazer em massa, mas não serve para todos o tempo todo. O sistema consumista baseia-se no egoísmo, que, em suas manifestações extremas, traz as pessoas novamente para mais perto do mundo animal. Isso é bem ilustrado por filmagens de brigas por produtos com desconto na *Black Friday* ou os crimes graves cometidos por ganho pessoal. No caso das empresas, o sistema consumista de motivação, baseado em incentivos materiais, também é egocêntrico e de eficácia limitada. Ele divide a equipe ao invés de uni-la.

O que deve ser feito? A Sinet tem demonstrado há muitos anos que seu foco no desenvolvimento constante e contribuição para o mundo é altamente eficaz. Com esse foco, é como se você estivesse surfando uma onda, a força motriz do mundo em geral (desenvolvimento), e você sente o universo começando a apoiá-lo. O segundo componente, além de ajudar externamente, contribuindo para os outros, faz os próprios membros da equipe se sentirem mais felizes. Pesquisadores descobriram que, no momento em que um indivíduo realiza uma ação para ajudar alguém, seu cérebro libera oxitocina, que está associada ao comportamento pró-social e à espiritualidade aumentada.

Além disso, é um fato muito interessante que o impulso para ajudar os outros está embutido profundamente na natureza humana. Cerca de 75 mil anos atrás, o supervulcão Toba entrou em erupção, causando um

inverno global e a extinção em massa de espécies. Alguns cientistas acreditam que, de todos os *Homo sapiens* existentes, apenas alguns milhares na África Central sobreviveram a esse período. Como eles sobreviveram? O que os diferenciava de outros animais e, talvez, de outras tribos? Membros da tribo ajudando uns aos outros!

Esses cientistas acreditam que essa tribo tinha uma mutação de DNA que criou um instinto para ajudar um ao outro. É uma teoria interessante, mas esse instinto pode ter sido gerado não por mutação genética, mas pela cultura da tribo formada ao longo de milhares de anos, na qual era habitual para os membros ajudarem uns aos outros. Pesquisas realizadas pelos psicólogos David Rand e Ziv Epstein, em casos que as pessoas arriscaram suas próprias vidas para salvar outras, mostraram que essas pessoas correram para ajudar automaticamente, reflexivamente, sem pesar os riscos e possíveis consequências. Esse é um mecanismo embutido profundamente no subconsciente. Os humanos são uma das poucas espécies de animais que desistirão de sua vida para proteger as crianças dos outros, bem como as suas próprias. No entanto, isto aconteceu, o apoio reflexivo de outras pessoas desenvolvido através da evolução ajudou os humanos a alcançarem o sucesso e chegarem ao topo da pirâmide evolutiva.

Ao motivar sua equipe, você pode e deve usar esse instinto de ajudar um ao outro, e o impulso de dar aos outros e fazer nossas contribuições para o mundo. Toda a nossa experiência mostra que essa é uma abordagem eficaz que realmente funciona. Você pode intencionalmente procurar por negócios que trabalham para tornar o mundo um lugar melhor e evitar aqueles com impacto negativo. Nós, por exemplo, nunca vendemos álcool ou estabelecemos jogos de azar *on-line*, e nunca o faremos.

O resultado é uma equipe, inspirada para contribuir e desenvolver, que é coesa, mais feliz e aceita esses valores. A empresa começa a crescer, e é um crescimento orgânico estável que não desmorona ao longo do tempo, permitindo que você aumente o tamanho da equipe para centenas, depois milhares de funcionários. Com uma equipe assim, você pode criar uma história de negócios notável, e o fundador pode se orgulhar e ficar feliz com esses resultados. Construir uma empresa assim também é a sua contribuição para o mundo.

O sucesso comercial segue o desenvolvimento e a contribuição para o mundo, e também podemos considerar as realizações comerciais uma medida do benefício estendido para o maior número possível de pessoas. Gosto desta citação em uma carta escrita por Bruce Lee aos 21 anos:

“Meu objetivo não é apenas ganhar dinheiro. Tenho muitos motivos, incluindo os seguintes: quero que o mundo conheça a grandeza desta arte chinesa; gosto de ensinar e ajudar as pessoas; gosto de ter uma bela casa para minha família; gosto de criar algo; e, por último, mas entre as razões mais importantes – o Kung Fu é uma parte de mim. Sei que minha ideia está correta, então os resultados serão satisfatórios. Não estou realmente preocupado com a recompensa, mas penso em como alcançá-la. Minha contribuição será medida por minhas recompensas e sucesso.”

Para ele, a recompensa ou o sucesso material era um efeito colateral da contribuição de uma pessoa para o mundo. Essa é uma ideia profunda e poderosa.

O desenvolvimento também tem um efeito inspirador intrínseco, incrivelmente poderoso. Podemos ver isso, por exemplo, no crescimento de um pequeno grupo em uma rede social em Iakutsk, fundado por moradores comuns da cidade em resposta à fixação de preços, em uma grande empresa global. Ou nos Sinetianos, sofrendo de aquafobia, com medo até de entrar na água, que por meio de esforço e crescimento pessoal conseguiram chegar a um ponto em que podem praticar *kitesurf* no Sri Lanka e nas Filipinas. Os Sinetianos e eu, e muitas outras pessoas, achamos histórias como essas verdadeiramente inspiradoras – quando a força de vontade, a inteligência e o talento criam algo valioso e importante do nada. Convido a todos a adotar essa abordagem – ela funciona. Imagine apenas milhares de pessoas focadas no desenvolvimento e na melhoria do mundo, inspirando outras através de suas ações. Algumas velas podem acender milhares.

Finalmente, encontramos um investidor: o fundo de capital de risco LETA Capital, com a qual entramos em contato através de *networking*. Conversamos algumas vezes; gostamos deles e eles gostaram de nós.

É importante que uma *startup* sinta que o investidor está na mesma sintonia. No caso da LETA, isso pode ter sido relacionado ao fato de que a empresa foi fundada pelo Grupo LETA, uma empresa de tecnologia criada pelo empreendedor de TI Alexander Chachava. Ele e eu temos aproximadamente a mesma idade e viemos de contextos profissionais similares. Assim como eu, ele passou muitos anos trabalhando em TI na Rússia construindo sua própria empresa, e rapidamente nos demos bem. Valorizamos a boa reputação da empresa e o Alexander tem um estilo de comunicação muito respeitoso e calmo. Eu diria que o melhor adjetivo para descrevê-lo seria gentil.

Depois que assinamos a termo de compromisso, o fundo fez a sua diligência prévia, durante a qual Alexander voou para o nosso escritório em Iakutsk. Na verdade, eu estava em uma viagem de negócios na época. Ele viu uma empresa moderna trabalhando no mesmo nível que as principais empresas de tecnologia, com uma equipe de profissionais motivada e experiente, e isso selou sua decisão de investir em nós. Concluímos um acordo de investimento de 5 milhões de dólares e logo tivemos o primeiro investimento da inDriver.

Esses fundos nos permitiram começar a preparação séria, no final do verão de 2017, para o nosso lançamento mais complexo e importante de todas as cidades da antiga União Soviética – Moscou. Mover-se para a capital da Rússia não foi apenas um esforço intensivo em recursos por causa do enorme tamanho da cidade, mas também por ser um mercado extremamente competitivo. Lá, as maiores empresas do setor estavam todas lutando por cada porcentagem de participação de mercado: Yandex.Taxi, Uber, Vezet, e muitos mais, todas derramando dezenas e centenas de milhões de dólares nisso. Além disso, os moscovitas são consumidores mais caprichosos e exigentes, com altas expectativas para o atendimento ao cliente.

Tivemos que entrar nesse “oceano vermelho” (para usar os termos de Stephen Covey) – uma empresa muito menor com recursos limitados, mesmo considerando o investimento recebido. Em situações assim, com adversários desiguais, você tem que fazer um movimento fora do passo com o resto, baseado não nos recursos materiais que você não

tem, mas na inteligência e criatividade de sua equipe. Passei várias semanas em Moscou usando os principais serviços de táxi e agregadores e conversei com centenas de pessoas, tanto passageiros quanto motoristas. Minhas conclusões foram que tudo estava funcionando bem no segmento de curta distância do mercado. As corridas eram baratas, cerca de 70 a 80 rublos – o mesmo que as tarifas de ônibus, trólebus ou metrô, e mais confortável para os passageiros do que essas opções de transporte público. Para os motoristas, o problema das corridas curtas excessivamente baratas foi resolvido por meio de um pagamento adicional dos agregadores. Eu também aprendi que as pessoas estariam dispostas a pagar em dinheiro ou em pagamentos diretos através de um aplicativo se pudessem economizar de 15 a 25% do custo de uma corrida. Ao usar pagamentos diretos de pessoa a pessoa, a inDriver é capaz de evitar pagar 4% aos bancos e sistemas de pagamento e transferir essas economias para os passageiros. Também aprendemos com nosso lançamento malsucedido em Ecaterimburgo, onde a inDriver rapidamente ganhou uma má reputação entre os motoristas, que as tarifas oferecidas pelos passageiros eram muito baixas, e eles lutaram conosco por causa disso.

Após essas discussões internas e o subsequente design e desenvolvimento, criamos uma versão especial da inDriver para Moscou que se concentrava em corridas de média e longa distância e que não permitia que os passageiros oferecessem tarifas muito baixas. Em três meses, recrutamos cerca de 3 mil motoristas em Moscou, profissionais com licenças. Não foi muito difícil, porque a maioria odiava os grandes agregadores por gradualmente piorar as condições, espremendo tudo que podiam dos motoristas com tarifas baixas e uma comissão cada vez maior.

Depois de reunir vários milhares de motoristas, seguimos em frente com o lançamento. Foi muito emocionante ver os ícones da inDriver se movendo no mapa de Moscou em nosso aplicativo e, em seguida, assistir ao *feed* de pedidos crescendo mais animadamente, além do *feedback* positivo que estávamos recebendo na loja de aplicativos dos passageiros de Moscou. Em apenas seis meses, estávamos conseguindo dezenas de milhares de corridas por dia. Isso foi um sucesso definitivo, especialmente porque não oferecemos nenhum tipo de oferta promocional, recompensas por convidar amigos ou bônus

para os motoristas. Em resumo, não pagamos por esses usuários ou inflamos artificialmente seus números; sua lealdade e apreciação eram reais e orgânicas.

Três meses depois, lançamos em São Petersburgo, também com sucesso. Fiquei ainda mais encantado ao ver nossos carros andando pelas lendárias ruas e praças de que me lembro em minha infância. Convencidos de que estávamos prontos para operar em mercados complexos e altamente competitivos, começamos a preparação para expandir para países estrangeiros. A LETA Capital viu nossa equipe em ação e apoiou esses planos, assinando outro acordo conosco por um adicional de 5 milhões de dólares. Eu também dei minha primeira entrevista curta para um recurso de mídia global, o *Financial Times* da Inglaterra.

A invenção de um modelo especial para Moscou é um exemplo interessante do que vejo como uma das principais funções e tarefas do CEO de uma empresa de TI. Um líder inteligente não deve simplesmente formular uma estratégia de desenvolvimento para sua empresa, mas inventar e implementar pessoalmente um algoritmo para resolver tarefas estrategicamente importantes. Um líder precisa ser capaz de entender de modo correto uma situação, ver todas as nuances de uma tarefa e elaborar uma sequência forte de ações. Depois, deve supervisionar pessoalmente a implementação desse processo pela primeira vez, depurá-lo e passá-lo para outros gerentes de topo após ensiná-los a implementá-lo. É assim que os melhores e mais experientes pilotos, alpinistas e ginastas operam: eles formulam elementos novos e complexos e os executam, depois outros repetem o que fizeram. A verdadeira liderança é sobre fornecer um exemplo e ensinar, não sobre apenas dirigir ou controlar as ações de sua equipe.

Outra função e dever importantes de um líder é a capacidade de inspirar e motivar sua equipe, estabelecendo metas ambiciosas e usando incentivos materiais e não materiais. Inspirar pessoas e auxiliar seu desenvolvimento é uma das melhores formas de cuidar dos outros. Se um CEO domina as habilidades de formulação de estratégias, resolução pessoal de questões-chave, treinamento e motivação, ele se torna um

diretor hábil e poderoso, um verdadeiro líder que o resto seguirá. Eu gosto de como Roland Huntford descreveu os diferentes estilos de liderança de Amundsen e Scott em seu livro *Race for the South Pole* (Corrida para o Polo Sul). Amundsen tinha plena consciência de que as personalidades das pessoas eram um instrumento no qual a melodia mais bela poderia ser tocada com toques leves. Scott via seus companheiros como marionetes em cordas – o resultado era uma equipe de expedição depressiva e passiva, esperando como robôs sem vida e sem voz por ordens de cima. Outro sinal de um verdadeiro líder é uma forte vontade transformadora voltada para fora, que é fundamentalmente diferente das ambições pessoais.

Um CEO que motiva e treina pode liberar um tremendo potencial em sua equipe e em cada membro dela. Como a famosa equação de Einstein mostra: $E=mc^2$, ou energia igual à massa vezes a velocidade da luz ao quadrado. Com base nessa equação, podemos determinar que não há menos que 7×10^{18} joules de energia em uma pessoa de peso médio, o equivalente a 30 grandes bombas de hidrogênio. Um líder forte pode liberar parte dessa energia e fazer isso de uma maneira que beneficie o mundo inteiro, bem como aquela equipe específica.

O valor da criatividade no desenvolvimento de negócios é difícil de superestimar. Mas a melhor abordagem criativa, por mais paradoxal que possa parecer à primeira vista, funciona em combinação com uma abordagem sistemática. Isso implica ser criativo enquanto avalia simultaneamente os indicadores-chave e dar liberdade criativa à equipe enquanto organiza o trabalho com base em ciclos uniformes.

Esse é um dos principais métodos que desenvolvi e usei ao longo da minha carreira de empreendedor – combinando o incompatível. Você precisa ser capaz de fantasiar como uma criança, mas ser tão sistemático e pontual quanto um engenheiro alemão. Desesperadamente corajoso e cauteloso a ponto de paranoíta. Duro como aço temperado e flexível como borracha. Fazer tudo na máxima velocidade, mas não se apressar com coisas importantes.

A equipe precisa contribuir positivamente para o mundo e evitar erros, mas, quando necessário, ser impiedosa e fria. Por exemplo, quando surge a questão sobre o que é melhor – melhorar a vida de milhares de pessoas em uma cidade, proporcionando-lhes viagens acessíveis e confortáveis, aumentando a liberdade e a transparência, ou salvar os empregos de algumas centenas de pessoas que trabalham como agentes de serviços de táxi tradicionais –, a equipe precisa agir decisivamente e sem hesitação.

Você precisa trabalhar no desenvolvimento dessa habilidade de combinar o incompatível; isso lhe dá a capacidade de encontrar as melhores soluções e variar suas ações para se adaptar a todas as situações, mesmo as mais complexas, as quais você certamente encontrará ao construir um negócio. O trabalho se torna mais interessante e isso energiza a equipe, tornando sua produção mais eficaz e imprevisível para os concorrentes.

Após o sucesso em Moscou, percebemos que a equipe e a tecnologia estavam finalmente prontas para ingressar em mercados estrangeiros. Depois de uma análise multivariada e muitos testes, decidimos por Saltillo, no nordeste do México, como nosso ponto de partida. Enviamos um esquadrão avançado de especialistas experientes em lançamentos e profissionais de marketing, alugamos um espaço temporário para escritório e começamos nossos preparativos.

Saltillo é uma cidade provinciana de médio porte com cerca de 700 mil habitantes. É conhecida por sua localização próxima a uma das principais batalhas na Guerra Mexicano-Americana de 1846-1848, na qual os EUA reivindicaram o Texas e o Novo México. Os mexicanos são pessoas amigáveis e agradáveis, semelhantes em alguns aspectos aos residentes da ex-União Soviética. Mas há um aspecto da cultura que precisa ser levado em conta ao fazer negócios no México – as pessoas não têm pressa. Se uma reunião é marcada para, digamos, às 14 horas, chegar no horário, para os mexicanos, significa chegar às 14h 40min, e estar um pouco atrasado significa chegar por volta das 15h 20min. Eles têm um curto período de trabalho pela manhã, que se transforma na pausa do meio-dia, a *siesta*, quando ninguém faz nada.

Promessas para enviar um arquivo na terça-feira podem significar que você o receberá na sexta-feira. E assim por diante. Mas tudo é feito com genuíno encanto e atitude positiva.

Durante nossos preparativos para o lançamento lá, ficou claro que, apesar de certas especificidades regionais e várias discrepâncias, no geral, a estratégia de preparação para o lançamento que tínhamos criado e aperfeiçoado ao longo desses anos também funcionaria em Saltillo. Aprendemos que o espanhol variava entre os países da América Latina e tivemos que levar isso em conta durante a localização do aplicativo e de nossos produtos promocionais e de treinamento.

Rapidamente montamos um *call center* e, no final de abril de 2018, lançamos o serviço em nossa primeira cidade no continente americano. A importância de Saltillo para nós não pode ser subestimada. Foi um verdadeiro teste de combate para verificar se a tecnologia que havíamos criado e reformulado seria demandada e interessante para pessoas fora da Rússia e dos países da Comunidade dos Estados Independentes (CEI). Se eles vissem valor em nosso produto, o resto do mundo estaria aberto para nós. Novamente, como muitos anos antes em Iakutsk, ou mais tarde em Astana e Moscou, passamos os primeiros dias do lançamento observando os números com o fôlego preso. O serviço decolou! A cada dia, a princípio timidamente, depois mais ousadamente, a curva de pedidos e viagens subia. A equipe e eu ficamos incrivelmente inspirados; o sucesso individual em uma cidade mexicana prenunciava nosso grande sucesso em nível internacional.

Um mês depois, em maio de 2018, lançamos em Cúcuta, uma das maiores cidades da Colômbia. Em seguida, país após país, a inDriver começou a operar no Peru, Equador, Guatemala, El Salvador e Chile. Nossos funcionários trabalharam em condições muito difíceis, às vezes nas cidades mais perigosas do mundo, em conflito com os serviços de táxi existentes. O lançamento da inDriver na Cidade da Guatemala, em junho de 2018, ocorreu enquanto o vulcão Fuego, próximo, entrava em erupção, cuspindo cinzas e pedras, e a cidade declarou estado de emergência. No Brasil, quando nosso diretor de infraestrutura, Egor Fedorov, estava fazendo pesquisas de mercado em São Paulo, um grupo de jovens das favelas apareceu no centro da cidade. Eles estavam descalços, mas carregavam armas. Pararam um ônibus, retiraram

todos dele, roubaram tudo que os passageiros tinham, o incendiaram e desapareceram de volta para as favelas. Em comparação, todas as cidades da Rússia e da CEI parecem perfeitamente seguras.

Mas todo esse empenho valeu a pena. As cidades da América Latina decolaram, uma após a outra. Nossos melhores lançamentos dos anos anteriores começaram a parecer bastante medianos quando vistos contra nossas estatísticas em muitas cidades colombianas e mexicanas. Ao longo de um verão, a inDriver estava sendo lançada em 10 novas cidades por mês. Em dezembro de 2018, estabelecemos um novo recorde de taxa de expansão, experimentando o lançamento em mais de 30 cidades em um mês, uma média de uma cidade por dia. No final do ano, todos os cinco melhores lançamentos em nossa história foram na América Latina. Tínhamos alcançado um tremendo sucesso nesse enorme continente. Havia várias razões para isso. Descobriu-se que os latino-americanos adoram pechinchar, valorizam a liberdade de escolha e são altamente comunicativos, o que foi extremamente útil para o boca a boca, nosso principal motor de crescimento. Chegamos ao mercado com uma tecnologia polida, poderosa e flexível, produto, plano de marketing e processos de negócios testados e cuidadosamente considerados. A expansão foi liderada por uma equipe experiente e muito motivada. Quando precisamos abrir rapidamente um *call center* adicional em Medellín, a equipe alugou e mobiliou um escritório e contratou e treinou 10 funcionários locais em uma semana!

Todos esses fatores juntos levaram ao nosso sucesso na América Latina. Em toda a América Central e do Sul, assumimos grandes partes da participação de mercado que pertencia a empresas como Cabify, EasyTaxi e até Uber. A América Latina foi a única microrregião do mundo no primeiro trimestre de 2019 onde a receita do Uber caiu 13%, depois 24% no segundo trimestre. Em algumas grandes cidades do continente, ocupamos o primeiro lugar, saindo à frente de todos os nossos concorrentes. No México, e depois em outros países da região, entramos em competição com o maior serviço de caronas do mundo, o gigante chinês DiDi. Apesar de nossos orçamentos e tamanhos dispare, a inDriver compete com bastante confiança com todas essas grandes corporações.

Além disso, se já estamos em uma cidade e um grande serviço de caronas entra no mercado e começa a investir, em determinado período de tempo, vemos crescimento para a inDriver. Isso ocorre porque o investimento de nosso concorrente incentiva muitas pessoas novas a usar *smartphones* para pedir um carro, momento em que descobrem que a inDriver oferece mais liberdade e transparência, o que eles gostam mais.

Algumas palavras sobre nossos concorrentes. A primeira cadeia de alto nível com a qual lidamos foi a Maxim, um grande serviço de despacho na Rússia. Essa cadeia iniciou uma campanha de expansão agressiva em nossa região central do leste da Sibéria e do Extremo Oriente, incluindo Iakutsk. Quando você é uma empresa jovem e se depara com um forte concorrente com grandes recursos, processos e tecnologia otimizados, e uma equipe experiente, é como um adolescente novato entrando no ringue com um boxeador profissional em forma. Você tem que se mover rápido, ganhar habilidades rapidamente, levar e lidar com golpes e também aprender a desferi-los. Espero que ninguém atinja abaixo da cintura nesta rodada. Tenho que dar crédito à Maxim – sempre competiu conosco honestamente, nunca se rebaixando a maldades ou enganos. Curiosamente, depois de encontrar a Maxim pela primeira vez em Iakutsk, a encontramos novamente no Chile, praticamente no ponto oposto do globo. Em 2014-2015, conseguimos manter Iakutsk, nunca deixando a participação de mercado da inDriver cair abaixo de 50%, e depois aumentamos para 70-75%. A Maxim compartilhou o restante com outras redes e serviços de táxi locais.

O próximo concorrente para nós na Rússia e em vários países da CEI foi a Yandex, a empresa de tecnologia mais famosa e bem-sucedida da Rússia. A Yandex tem a maior capitalização de mercado e teve o maior IPO na história das empresas de tecnologia russas. É uma grande corporação que, se necessário, será bastante agressiva e implacável com empresas menores, mantendo sua imagem pública positiva. Em meados de 2019, a inDriver alcançou a Yandex.Taxi e depois a superou no número de instalações mensais de aplicativo.

Nosso principal concorrente no cenário internacional é a Uber. O nome da empresa vem da palavra alemã que significa “super”. Em

comparação com esse gigante americano, a inDriver não é tão grande. Essa empresa começou em 2009 em São Francisco como um serviço de carro preto antes de gradualmente desenhar o modelo que todas as outras empresas de carona adotariam, incluindo Yandex.Taxi, DiDi, Ola, Grab e muitas outros. A empresa avançou agressivamente pelo país e para as cidades, ignorando os requisitos da lei local, e começou a pagar subsídios substanciais aos motoristas por viagem, reduzindo assim o preço das corridas para os passageiros. Também distribuiu viagens promocionais gratuitas com generosidade infinita e deu pagamentos de referência por trazer amigos e conhecidos para o serviço. Para implementar esse modelo, dado o tamanho de sua operação (aproximadamente 700 cidades em 65 países em todo o mundo), a Uber gastou, e continua gastando, somas colossais de dinheiro, incorrendo em sérias perdas. Mas a empresa é apoiada por grandes investidores institucionais. Ao longo de 10 anos, eles investiram cerca de 24 bilhões de dólares na Uber. A Uber fez um IPO em 2019, que se tornou o segundo maior IPO de uma empresa de TI depois do Facebook. Como uma empresa de capital aberto, a Uber inevitavelmente enfrentará pressão de seus acionistas para se afastar de seu modelo tradicional de prejuízos, e seu futuro é incerto. Depois de conquistar a maior parte do mercado em uma determinada cidade, as empresas que trabalham no modelo Uber muitas vezes começam a diminuir os subsídios aos motoristas, pouco a pouco, e a aumentar a comissão sobre as corridas de 0-10% para 25-30%, e às vezes até 50%, mantendo as tarifas para os passageiros as mesmas. Os motoristas acabam se encontrando na pobreza, às vezes sendo forçados a trabalhar de 14 a 16 horas por dia para garantir um nível básico de renda para si e suas famílias. Toda a estratégia da empresa visa fazer os motoristas agirem como robôs e, no futuro, substituí-los por robôs reais – carros autônomos. Esses serviços também têm controle total sobre os preços e pagamentos, tornando o sistema vulnerável à manipulação centralizada. Em particular, o aumento da precificação levanta questões sobre a justiça. Ao contrário dessas empresas, a inDriver oferece um sistema de mercado totalmente livre e transparente, no qual tudo é determinado pelos próprios usuários. E nossa competição com empresas do estilo Uber está se tornando cada vez mais um confronto entre o capitalismo das pessoas versus o capitalismo das corporações, conforme caracterizado por Stephen Spahn, um conhecido empresário e filantropo novaiorquino.

Paradoxalmente, nossa *startup* siberiana tem um sistema mais orientado ao mercado, aberto e americano do que a Uber, uma empresa americana.

Tendo alcançado sucesso na América Central e do Sul, a equipe da inDriver começou a planejar nossa expansão para a América do Norte e África. Na América do Norte, escolhemos Nova York como nossa cidade-piloto, uma das fortalezas da Uber. Havia um principal motivo para isso: Nova York tem o maior mercado de táxis e motoristas de aplicativos dos EUA, superando em muito todas as outras grandes cidades. Apenas um quarto das famílias em Manhattan têm seu próprio carro, em contraste com o resto do país, onde as famílias geralmente possuem dois ou até três carros. Se uma família em uma grande cidade não tem um carro, isso significa que ela está ativamente usando o transporte público, incluindo táxis e serviços de motoristas de aplicativo. No verão de 2018, a cidade tinha uma média de cerca de um milhão de corridas por dia, 600 mil das quais passavam pela Uber e Lyft. Esse é um enorme volume de viagens, e com o alto custo de uma corrida média, o mercado de Nova York é incrivelmente tentador.

Para nos preparamos para o lançamento e nos integrarmos à cidade, um centro de negócios internacionais, no verão de 2018 abrimos um pequeno escritório representativo no coração de Manhattan, em um dos famosos arranha-céus do Rockefeller Center. Este é o sexto escritório da inDriver depois de Iakutsk, Moscou, Cidade do México, Bogotá e Cidade do Cabo. Para obter uma licença de serviço de carro preto da Comissão de Táxis e Limusines de Nova York (TLC NYC), contratamos o advogado Matthew W. Daus, ex-chefe dessa comissão. Ele nos ajudou a obter uma licença em 16 dias, um novo recorde. Antes da inDriver, o recorde era de 21 dias, enquanto o período padrão era de 90. Também conseguimos uma licença na Califórnia, planejando um lançamento lá após Nova York. Tanya Terentieva, nossa conselheira-geral, e eu encontramos o prefeito de Nova York, Bill de Blasio, em um evento benéfico em sua mansão no norte de Manhattan. Ele nos cumprimentou, dizendo: “Bem-vindos a Nova York! Nós acolhemos o aumento da competição na cidade. Boa sorte!” E brindamos a isso.

Começamos a recrutar motoristas licenciados pela TLC em agosto de 2018, inscrevendo mais de 5 mil em três meses. Para acelerar o processo, montamos um grande escritório para trabalhar com os motoristas na área do aeroporto JFK no primeiro andar de um shopping center. Os serviços de motoristas de aplicativo em Nova York são proibidos de aceitar pagamentos em dinheiro e pagamentos diretos por meio de aplicativos, e as pessoas estão acostumadas a pagar com cartões. Nossos desenvolvedores rapidamente criaram e implementaram um sistema de pagamento para cartões bancários, da mesma forma que a Uber e outros serviços similares fazem. Adicionamos novas funções, como deduções de imposto sobre vendas e custos de seguro, e a funcionalidade de dar gorjetas aos motoristas. A equipe concluiu uma enorme quantidade de trabalho de alta qualidade em um tempo muito curto. Traduzimos e adaptamos nossos anúncios, páginas de destino e outros materiais. O grande prêmio estava em jogo – uma das maiores e mais famosas cidades do mundo e um ponto de entrada para o mercado norte-americano.

No final de outubro, a inDriver fez um lançamento beta do serviço na *Big Apple*. Esperamos tensos quando os primeiros números começaram a chegar: número de instalações do aplicativo, registros, pedidos e corridas. Mais uma vez, vimos um rápido crescimento desde o início. A equipe e eu começamos a passar de um estado de ansiedade para um estado de otimismo e comemoração, antecipando um novo grande sucesso.

Mas, quase imediatamente depois disso, sofremos um grande golpe. Tudo começou quando notamos que certos passageiros estavam fazendo de 5 a 15 corridas por dia. Estranho, pensamos – não são muitos os passageiros que fazem várias corridas por dia e, se o fazem, geralmente só totalizam de três a cinco viagens por dia. Então, cerca de uma semana depois, recebemos os primeiros estornos dos bancos, com mais a seguir. Rapidamente realizamos uma investigação e descobrimos que uma parcela significativa de nossas corridas em Nova York estava sendo paga com informações de cartões roubados. Algum grupo desconhecido de pessoas comprou números de cartões roubados no atacado na *dark*

web¹ e os usou para a inDriver. Mas as viagens realmente aconteceram, com diferentes motoristas. Quando perguntados, eles descreveram seus passageiros como muito jovens, pouco mais velhos do que adolescentes. As viagens geralmente começavam e terminavam em bairros de baixa renda no Brooklyn.

Estávamos enfrentando um ataque de fraude em larga escala e bem organizado que nosso provedor de pagamento foi incapaz de prevenir. A contratação de empresas locais especializadas em segurança cibernética reduziu a fraude, mas ela permaneceu criticamente alta, e corremos o risco de arruinar nossa reputação com os bancos locais. Somando todos os prós e contras, decidi interromper o lançamento em Nova York. Outro fator na decisão foi a lei recentemente adotada que exigia que um serviço pagasse um salário mínimo a todos os motoristas se a empresa estivesse gerando mais de 10 mil corridas por dia, praticamente equiparando-os a funcionários em tempo integral desses serviços. Isso colocou a Uber e a Lyft em desvantagem, e elas tiveram perdas adicionais.

Mas o ponto decisivo foi este: para um lançamento bem-sucedido, percebemos que precisávamos criar uma divisão de pagamento *on-line* em pleno funcionamento com profissionais locais capazes que tivessem experiência no combate à fraude e lavagem de dinheiro. Também precisávamos montar uma equipe maior no geral para um lançamento nos EUA, com orçamentos generosos.

Decidimos relançar mais tarde, depois de nos prepararmos completamente e reunirmos mais recursos. Por enquanto, para obter o máximo benefício do que já tínhamos feito, nossa equipe de relações públicas enviou comunicados de imprensa para os principais veículos de comunicação americanos, e Forbes USA, Bloomberg, Fox News e Mashable, entre outros, discutiram nossa história. Após algumas semanas, encerramos o aplicativo em Nova York.

A falha em Nova York foi um golpe significativo para o nosso ego. A equipe e eu não tínhamos tido infortúnios sérios há muito tempo e

¹ A parte da World Wide Web (WWW) que é acessível apenas por meio de software especial, permitindo que usuários e operadores de sites permaneçam anônimos ou indetectáveis.

estávamos acostumados ao sucesso. Enquanto eu estava em uma noite no telhado do Rockefeller Center, onde fica nosso escritório, olhando para a vasta extensão cintilante da cidade, seus arranha-céus e as ravinas iluminadas entre eles, pensei que, embora você possa aprender a reagir a falhas com uma atitude mais calma, provavelmente era impossível se acostumar com elas. Elas ainda tinham um efeito debilitante e frustrante em mim e no restante da empresa. Eu também pensei quão estranho e injusto era para a equipe fazer tanto – colocar tanto talento, inteligência e energia em um lançamento – e sair com nada. A questão-chave em tudo isso era de força e manutenção da motivação.

Meu amigo mais próximo chama-se Alexander Skripin. Ele é uma ótima pessoa, um atleta e um empreendedor de sucesso no ramo de restaurantes. Em fevereiro, para seu aniversário, dei-lhe uma viagem conjunta para escalar o Monte Kilimanjaro, o ponto mais alto do continente africano. Combinamos de ir no início de novembro de 2018. Quando decidimos lançar nosso serviço pela primeira vez na África, nossos profissionais de marketing analisaram todo o continente e me deram a escolha entre duas cidades para começar. A primeira foi Arusha, na Tanzânia, a segunda foi uma cidade no Quênia. Quando olhei as cidades no mapa, descobri que Arusha ficava a apenas 80 quilômetros do Kilimanjaro. Uma coincidência simbólica, pensei. Claro, escolhi Arusha. Em outubro, ficou claro que os dias de nossa escalada coincidiriam aproximadamente com o primeiro lançamento africano da inDriver.

Voamos para a Tanzânia no início de novembro e nos juntamos a um grupo que faria a subida ao Kili, como às vezes é chamado. A Tanzânia é um país jovem no leste da África, formado na década de 1960 pela fusão de dois territórios, Tanganyika e Zanzibar, após conquistarem independência da Grã-Bretanha, com partes desses nomes também se fundindo para criar o nome da nova nação. O país abriga cerca de 120 grupos étnicos diferentes, o mais famoso dos quais são os Maasai, guerreiros e pastores de gado cuja dieta, paradoxalmente, é na maior parte vegetariana. Eles não comem seu gado, só bebem seu leite e sangue. Uma das línguas faladas lá é o suaíli, a língua celebrada em *O Rei Leão*. Ouvi muitas vezes durante

nossa visita a frase do filme, “hakuna matata”, que significa algo como “não se preocupe; tudo está bem e vai melhorar”. O Kilimanjaro tem 5.895 metros de altura, é uma montanha de origem vulcânica e não faz parte de uma cordilheira. Há apenas um pico próximo, um pouco mais baixo, chamado Mawenzi. A escalada começa no Parque Nacional do Kilimanjaro, situado a 1.900 metros acima do nível do mar. No primeiro dia, você está caminhando por uma trilha através de uma selva tropical entre árvores densamente crescendo e cipós pendurados, observando macacos pulando pelos galhos. Mais adiante, as árvores gradualmente ficam mais baixas e se transformam em arbustos. O calor se torna simplesmente clima quente. Você não vê mais macacos, mas pode encontrar alguns camaleões fofos no caminho. No terceiro dia, fica mais fresco, e os arbustos se transformam em savana, coberta de grama baixa. Em seguida, a paisagem se torna totalmente marciana – um deserto de pedra. Finalmente, no quinto dia, o dia do assalto final, você vê a neve e o gelo que cercam o pico da montanha. A paisagem nas montanhas é incrivelmente bela e difícil de descrever em palavras.

Quando chegamos a esse ponto, fizemos ascensões e descidas de aclimatação, mas, mesmo assim, a maioria dos alpinistas mostrava sinais de doença de altitude (mal da montanha) a 4 a 5 mil metros de altitude: dor de cabeça, náusea, fraqueza. Leva cerca de 12 dias para se aclimatar completamente nessa altura, mas estávamos em um parque nacional que limita o tempo que os alpinistas podem passar lá, então a ascensão inteira deve ser concluída dentro de uma semana.

Os guias conduziram o grupo em um ritmo muito tranquilo para ajudar com a aclimatação, e todos tiveram tempo sozinhos com seus próprios pensamentos. Eu andava pensando em como essa subida se parecia com uma carreira empreendedora, e que nós mesmos somos responsáveis por criar condições onde o resultado é binário: 0 ou 1. No meu caminho para cima, fui atingido pela percepção que descrevi na introdução deste livro. Independentemente de você conseguir alcançar seu objetivo, o pico, se você agir com inteligência, energia e talento, envolvendo-se em autodesenvolvimento ao mesmo tempo, contribuindo para o desenvolvimento do mundo e se divertindo, então essa é uma experiência de vida valiosa – isso é a vida em si, e é um resultado que não pode ser tirado, continua crescendo em valor e sempre estará com você. Os picos parecem se estender não para cima, mas ao longo da

escala de sua vida. Você deve considerar tudo na vida como uma lição valiosa e interessante que te torna melhor, mais forte e mais próximo do seu verdadeiro eu. Todos os meus fracassos, incluindo o recente em Nova York, têm significado e são valiosos por isso. Fizemos tudo o que precisávamos fazer e colocamos toda a nossa energia nisso. A equipe da inDriver ganhou experiência importante, que podemos usar bem quando relançarmos. Outra metáfora para a força me veio depois – a sequoia, a árvore mais alta do mundo, cresce sem ter o objetivo de atingir uma altura específica. Ela cresce, e tenha ela 15, 30 ou 76 metros de altura, ainda é uma sequoia, uma árvore maciça e forte. Esse é um resultado inalienável. E aqui novamente não existe 0 ou 1. Enquanto isso, cansados mas felizes, ficamos abraçados no topo do Kilimanjaro, cercados por vistas de beleza incrível. Em seguida, desfraldamos nossas bandeiras, tiramos fotografias e começamos nossa descida de volta para os vales tanzanianos.

No dia seguinte, lançamos a in-Driver em Arusha.

Desde então, a inDriver começou a operar no Brasil, Bolívia, Honduras, República Dominicana, África do Sul, Quênia, Índia e muitos outros países. Mudamos nossa sede para Mountain View, Califórnia, no coração do Vale do Silício. Já não sou mais acionista do ykt.ru, concentrando todas as minhas energias na inDriver, iniciando assim o processo de transformação da Sinet de um grupo comercial de empresas em uma certa ideologia de negócios baseada em desenvolvimento e contribuição. Começamos um projeto chamado Spark, focado no desenvolvimento comunitário, começando pela Iacútia. Sob esse projeto, vamos instalar as primeiras cúpulas de teste sobre casas na Iacútia. Se forem eficazes – mais quentes por dentro no inverno sem um impacto negativo no *permafrost* –, começaremos a instalar cúpulas gradualmente sobre quarteirões inteiros, permitindo que as crianças brinquem fora de casa nos dias em que a temperatura cai para -50 °C. Essas soluções tecnológicas podem servir de exemplo para outras cidades em climas do norte. Estamos financiando pesquisas científicas para determinar a causa dos altos níveis de poeira em Iakutsk. Em algum momento no futuro, analisaremos questões associadas ao transporte de cargas, atendimento médico e educação nas vastas áreas pouco povoadas do

norte do mundo. Criamos um fundo para apoiar o cinema e a animação na Iacútia chamado Sakhawood, e já emitimos as primeiras bolsas para projetos de filmes que estimulam o desenvolvimento ou têm potencial de exportação. O cinema e a animação também são um produto de exportação, como as soluções de TI, que podem ser facilmente entregues a qualquer lugar do mundo e são altamente escaláveis. Continuamos o projeto educacional de caridade que iniciamos em 2012, o BeginIT, sob o qual a inDriver financia o treinamento de crianças nas bases de programação em dezenas de orfanatos e escolas de vilarejos remotos ao redor do mundo.

Não temos um equivalente exato em russo para o termo “azarão” (“*underdog*” em inglês). O mais próximo que temos é “cavalo negro”, o concorrente que ninguém notou ou esperava que vencesse. Somos azarões ou cavalos negros – não nos formamos em Harvard, não tínhamos acesso a recursos de investimento e tivemos dificuldade em encontrar especialistas em TI. Mesmo os custos para se conectar à Internet na Iacútia foram altíssimos por muito tempo. Quando fizemos nossa entrada no mercado externo, inicialmente, os especialistas e a mídia não acreditavam em nós. Competidores não nos levaram a sério. Apesar disso, criamos uma história notável e uma grande empresa, uma das líderes nacionais e globais. E fizemos isso honestamente. Nosso sucesso se baseia na inteligência, talento e motivação de nossa equipe. Ao alcançá-lo, inspiramos outros azarões e cavalos negros, os milhares e milhões de pessoas comuns como nós.

A fascinante história da Sinet, Ykt e inDriver continua, e haverá muitos dias interessantes pela frente, mas isso é o futuro. É como um nevoeiro cobrindo toda a cidade. Você não vê todos os detalhes de seus arredores; você percebe algumas formas borradadas e ruídos de algum lugar à frente, mas só pode adivinhar o que são. E é aí que vou terminar a história de nossas aventuras. Ou melhor, onde vou deixá-la por enquanto.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a toda a equipe da Sinet, Iakutsk e inDriver. São vocês, suas conquistas, sua paixão e energia, seus valores e filosofia que tornaram as histórias neste livro possíveis.

Meus agradecimentos a Vera Tomsky, por seus sábios conselhos e apoio durante a escrita deste livro, e a Egor Fedorov, por seu feedback atencioso, desde os primeiros capítulos. Agradeço também à minha filha Maya, afinal, foram seus pedidos por histórias antes de dormir sobre minha “incrível vida de aventuras” que me deram a ideia de escrever este livro.

Também quero agradecer a meu pai, Grigory Tomsky, pelo exemplo que ele me deu, ao escrever romances históricos sobre Átila, o Huno (em francês, ainda por cima) e tornar-se membro da união de escritores franceses.

Muito obrigado a Sara Buzadzhi, pela excelente tradução em tempo muito limitado, e a Sasha Ozeran, Nick Stenner e Sara Gilmore, pela edição.



ARSEN TOMSKY começou sua carreira empresarial desenvolvendo software para a indústria financeira. Posteriormente, criou várias outras empresas de TI exitosas em Yakutsk, sua cidade natal. Em 2013, Arsen fundou a inDriver, que havia se convertido em um dos principais serviços de transporte por aplicativo em todo o mundo.

Trabalhando sob condições difíceis de uma cidade remota no oeste da Sibéria, desenvolveu sua própria ideologia e métodos de crescimento empresarial.

“Uma genuína e fascinante história de uma equipe que saiu das profundezas da Sibéria e que estende sua influência positiva na vida de milhões de pessoas em todo o mundo. Um sucesso não baseado no desperdiçar do dinheiro de acionistas, mas, sim, em um compromisso inquebrantável com a ideia de desenvolver-se a si mesmo e o mundo. O caminho de Arsen demonstra que é provável que a próxima fase de inovação que mudará o mundo venha de empresários brilhantes de lugares que nos passam despercebidos, como de lugares já bem estabelecidos, a exemplo do Vale do Silício.”

– **DAVID DRUMMON**, ex-vice-presidente sênior de desenvolvimento corporativo e CLO da Alphabet Inc.

“A história de Arsen é uma viagem incrível de como obter êxito em meio à dificuldade. Representa uma nova geração de empresários que construiu uma empresa global destinada a desenvolver o mundo a partir de sua cidade natal, na Sibéria. A maioria dos seres humanos não vive em países desenvolvidos, com tantas necessidades distintas. A junção de todos esses países pode produzir um mercado maior que Estados Unidos e China, mas ainda com diferentes desafios e economias. Os empresários como Arsen reconhecem e estão construindo companhias prontas a atender esse mercado, ao mesmo tempo que conservam uma disciplina financeira que não se vê na região do Vale do Silício ou em Beijing.”

– **NOAM BARDIN**, CEO/Cofundador da Waze.

“Arsen Tomsky é um verdadeiro modelo a ser seguido para qualquer um que viva com gagueira. Sua mensagem pessoal é poderosa e inspira aqueles que enfrentam adversidades e desafios.”

– **GERALD MAGUIRE**, MD. Presidente da Associação Nacional de Gagos nos Estados Unidos.