

Arsen Tomsky

Inner *Drive*

De Azarão a uma Empresa Global



A extraordinária história de como a inDrive
foi criada na cidade mais fria do mundo,
no coração da Sibéria

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 Tmsky 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 Tomsy

Inner Drive

DE AZARÃO A UMA EMPRESA GLOBAL

A extraordinária história de
como a inDrive foi criada na
cidade mais fria do mundo,
no coração da Sibéria



Este é um livro publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives, 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 Tomskey.

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@indriver.com ou pr@indrive.com.

Agradecemos o seu apoio aos direitos do autor.

Fotografia da 1ª capa: Eugeny Osipov

Fotografia da 4ª capa: Olga Bilyk

Design da capa: Manuscriptedit

Publicado originalmente na Rússia como Arsen Tomskey «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 inDrive, uma empresa global de mobilidade. 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 dos bilhões de dólares. Nesta narrativa envolvente e animada de sua experiência de vida, o fundador e CEO da inDrive, Arsen Tomskey, compartilha segredos e técnicas concretas e para construir uma empresa internacional de sucesso com uma equipe coesa e motivada.

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

Tomskey, Arsen

Inner Drive [livro eletrônico] : de azarão a uma empresa global : a extraordinária história de como a inDrive foi criada na cidade mais fria do mundo, no coração da Sibéria / Arsen Tomskey. -- 2. ed. -- São Paulo : inDrive Brasil, 2024.

PDF

ISBN 978-65-980683-4-9

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

24-198854

CDD-338.092

Índices para catálogo sistemático:

1. Empreendedores : Autobiografia 338.092

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

<https://doi.org/10.4322/978-65-980683-4-9>

As ideias e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do autor, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Editora Cubo.

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.

Sumário

Prefácio	7
Parte Um. Programador	11
Parte Dois. Freelancer	27
Parte Três. Empreendedor	39
Parte Quatro. Pesquisador	85
Parte Cinco. Desenvolvedor	119
Epílogo	225
Agradecimentos	231

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.

A história da inDriver começa em Yakutsk, a cidade mais fria do mundo, se considerarmos centros populacionais com 10 mil habitantes ou mais. A cidade está localizada no sudeste da Sibéria, cercada ao sul por montanhas e com seu flanco norte exposto às massas de ar frio que sopram do Ártico. Ela está em uma espécie de bolsão de frio no interior continental, longe da costa. O resultado são temperaturas de inverno que caem para -45 ou -50 °C, podendo atingir -60 °C. Em partes da Iacútia, a vasta, selvagem e belamente prístina região da qual

Yakutsk é a capital, as temperaturas podem cair a -68 °C. O inverno dura grande parte do ano, de meados de outubro até o início de abril. Os verões são curtos e quentes, povoados por mosquitos e pernilongos.

Essa foi a terra colonizada há muitos séculos pelo meu povo – os Sakha, ou, como os russos nos chamam, Yakuts. Pesquisas mostram que nossos ancestrais vieram de um dos grupos turcos das estepes que se estabeleceram a leste do Lago Baikal no início da Idade Média. Eles foram posteriormente forçados a migrar para o norte, principalmente para escapar das hostis tribos mongóis. Sua escolha deve ter sido entre ir para o norte ou arriscar perder a vida e liberdade. Por que mais cavaleiros das estepes do sul se reassentariam no lugar habitado mais frio da terra? Curiosamente, a língua dos Sakha ainda contém as palavras para “camelo” e “leão”, embora tais criaturas não existam na Iacútia.

Essas são condições de sobrevivência difíceis, mas nossos ancestrais conseguiram. Talvez seja essa paisagem severa que deu origem a algumas das qualidades distintivas do povo Sakha: engenhosidade, perseverança, habilidade no comércio e excelência nas ciências exatas e artes visuais.

Construir uma empresa de TI em Yakutsk está longe de ser fácil, ainda assim escolhi o caminho de empreendedor de tecnologia. Tivemos nossos altos e baixos, e houve desafios a superar ao longo do caminho, mas passo a passo conseguimos lançar e desenvolver vários negócios de TI bem-sucedidos e iniciativas sem fins lucrativos.

Neste livro, conto a fascinante história da inDriver, que começou há mais de 10 anos e continua até hoje. Para entender a história completa, começamos desde o início: relato episódios da minha vida que ilustram como me desenvolvi como indivíduo e líder, como nossa equipe nasceu e como nossa cultura e supermissão tomaram forma. À medida que avançarmos, compartilharei as ideias e recursos que permitiram a mim e à minha equipe criar, contra todas as probabilidades, uma história única e cativante. É uma história quase sem paralelo em toda a história do movimento de *startups* – uma grande empresa global fundada em uma pequena cidade remota, sob as condições mais difíceis imagináveis e sem nenhum apoio. Baseada nos valores de desenvolvimento pessoal,

profissional e comunitário, e em contribuir para mundo onde opera, esta empresa agora está impactando a vida de pessoas em todo lugar, das estepes da Ásia Central às aldeias dos Maasai na África, dos vulcões de Kamchatka no Extremo Oriente Russo até os picos dos Andes na América do Sul, das ilhas coralinas baixas da Florida às pirâmides egípcias.

Meu objetivo principal é motivar as pessoas a buscar o desenvolvimento pessoal e encontrar uma maneira de contribuir para os outros, não importa as circunstâncias de suas vidas. Pretendo fazer isso revelando fontes de força e recursos para crescimento muito mais profundo do que qualquer coisa que você conseguirá usando as técnicas e métodos de negócios práticos normalmente encontrados em livros, seminários e escolas de negócios.

Nossa aventura com a inDrive está no auge, o que tornará ainda mais interessante para o leitor descobrir o que acontece a seguir. 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

Lacútia 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, doe 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. Lembrome dele se agachando, segurandome 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.

Logo após o solstício de verão, no paralelo 62 norte, as noites brancas começam a escurecer. Em uma noite de julho, quatro pequenas figuras se moveram silenciosamente sob a luz tênue através de um pátio no centro de Yakutsk. 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 problemas para entender o quão 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, manteveme à distância da política e forcei-me a focar no trabalho. Além disso, como descreverei mais adiante no livro, a gagueira me proporcionou uma fonte adicional de motivação e força interior. Visto por essa perspectiva, esse defeito acabou se revelando um presente valioso.

A partir dos 12 anos, passei meus verões trabalhando em uma vila. No meu primeiro verão, eles nos colocaram para capinar couves nos campos do *sovkhos* 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 transferirme 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. Obtive a melhor nota da turma e a segunda melhor de toda a escola.

No dia seguinte, nossa professora de matemática, que também era a vicediretora, 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 vicediretora 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 punilos 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 DVK3 preto e branco, com sistemas operacionais RT11, desenvolvidos em 1970 pela DEC (Digital Equipment Corporation), muito antes do MSDOS. 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, obediamente, 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 45 °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.

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. Lembrome 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 quão 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 do Presidente 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 Yakutsk.

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. Lembrome 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. Lembrome 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 transferirme 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.

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 secretária 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 secretária, 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 eEsportes 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. Lembrome 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 Iacútia, 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, dividindoos em “claros”, que trabalham com o céu, e “escuros”, que trabalham com o submundo. De acordo com as lendas, os xamãs da Iacútia 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 lembrarei 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. Situase 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 lembrome 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, dispersandose no ar ao meu redor. O canto intensificouse 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.”

– PROVÉRPIO ORIENTAL

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 SAFEQ: 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 SAFEQ 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 em um país com altos níveis de corrupção 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 quão vasta era a Iacútia, quão variadas e belas eram suas paisagens naturais, e como os residentes do norte eram hospitaleiros, 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 gigantesco 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 SAFE0 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”.

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 *online* todos os dias. Era a emocionante a Internet da primeira geração, quando *sites* como AltaVista e Yahoo eram populares, juntamente com os agora esquecidos batepapo 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 *offline* e acabei detestando. Após assinar um contrato lucrativo com o Ministério

das Finanças local, decidi usar parte desse dinheiro para criar uma minirrede em Yakutsk, 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 lixo 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 microobjetivos 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 lixo 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 *offline*; 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): verdemar 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 enforcássemos 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 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 meianoite chegava no fuso horário de um dos meus amigos virtuais no batepapo 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 meianoite 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 batepapo; 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, empurrandome 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 portamalas 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 batepapo.

E, melhor de tudo, isso seria um negócio conectado com meu passatempo favorito – a Internet.

Em 1999, 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 batepapo 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? Vaikaytee? Yakehteh? Eekehteh?”. 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 faztudo: 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.

O nascimento da minha filha também trouxe a escolha do meu apelido na Internet: “Far”. Quando comecei a usar o batepapo do IRC e precisei escolher um nome *online*, 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 email 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 Iacútia. 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.

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. Seis meses após o lançamento, os nossos visitantes diários eram milhares, e era evidente que o portal sobreviveria.

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.

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 começasse 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. Masha rapidamente dominou o *web design* 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 fornecê-los 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 email era um dos serviços mais utilizados na Internet, decidimos fazer algo semelhante. Em três semanas, criamos um serviço de mensagens para usuários do ykt.ru.. 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 nosso serviço de mensagens 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 uma galeria específica 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.

De modo similar, 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 Yakutsk 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.

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 ou mãe 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). Planejavamos 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 batepapos. Estava claro que tínhamos algo interessante ali.

Então decidi realizar um concurso de beleza *online* mais formal; chamamos de “Miss Iakutsk Virtual 99”.

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 transformouse 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 Yakutsk vieram até nós com ofertas de investimento simultâneas, aparentemente percebendo o eco do *boom* das empresas pontocom 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 crédulo. 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. A SakhaInvest me disse que, com seu apoio, o difícil período inicial do nosso negócio seria mais fácil, e que, após nossa empresa se estabelecer, compartilharíamos os lucros entre nós. Asseguraram que o fundo tinha vastos recursos e conexões. 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 Yakutsk, 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 Yakutsk, 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, deleitando-nos com a beleza do centro histórico e com companhia um do 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 ursopolar 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. Encontreme 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.

Agora com dinheiro em mãos, mudamo-nos para um local mais amplo que alugamos de um dos institutos de ciência locais. O novo escritório era bem localizado, com uma bela vista do lago, e estava, no geral, em melhores condições do que o nosso antigo espaço. 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 batepapo do IRC e o ykt.ru ficou *offline* 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 ainda trabalham comigo até hoje, formando o núcleo veterano da 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 próprio *site* de notícias.

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 Yakutsk.

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 a redação, 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 aqueles que negociaram o acordo comigo, tentaram 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 o nosso apoio? 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.

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, concentramos 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, incessantemente criando e construindo novos projetos e serviços.

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 *CounterStrike*, 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!”, “Afirmativo!” 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, 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 *CounterStrike*, tinha potencial para aumentar a popularidade do ykt.ru. Lançamos vários servidores, fóruns e batepapos de jogos no ykt.ru e começamos a manter estatísticas e classificações de jogadores *online*. 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 *CounterStrike* em Yakutsk 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 12 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 eEsportes: (1) em um local de entretenimento (um cinema, o protótipo de um estádio de eEsportes) 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 Yakutsk, para a final russa da competição *World Cyber Games*, organizada pela Samsung e a maior e mais popular competição de ciberesportes 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 ciberesportes na Iacútia, incluindo competições regulares, classificações, introdução de regulamentos para clubes e promoção na mídia, valeram a pena. Em cinco anos, jogadores de Yakutsk começaram a ganhar prêmios em grandes torneios russos e internacionais, como o *World Cyber Games*, a Copa da Rússia e outros. O foco no desenvolvimento, motivação e trabalho meticuloso levou ao sucesso em escala global. Nosso modo 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 eEsportes de Yakutsk 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 Yakutsk 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.

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 “814” 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 de 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, 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 HeliosTV 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 Yakutskonline (yal.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 o anúncio do outro competidor, esperando conquistar parcela de mercado do ykt.ru.

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 duplicidade desse movimento foi agravada pelo fato de a SakhaTelecom ter roubado os nomes de nossos projetos mais populares, como o batepapo Boltalka, e começado a enviar *spams* de forma agressiva aos fóruns, batepapos e até aos servidores de jogos do ykt.ru, convidando nossos usuários para seu novo *site*. Por exemplo, de repente, um servidor de *CounterStrike* de *_dust2* no ykt.ru seria inundado de jogadores com nomes como *irc.yal.ru* ou *games.yal.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 Sakhasprint 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 Yal.ru 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 batepapo 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.

.....

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 Yakutsk.

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 eEsportes, 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 *offline* 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 *web design*.

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. 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 escritório de 330 m² em seu centro comercial em Yakutsk. 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 Yakutsk. 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 grasnar 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 cerimoniosamente, 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 Iacútia, 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 nossas vidas.

Este episódio do pato ilustra o estilo de pensamento algorítmico que adotei, seja por inclinação natural ou como resultado de muitos anos trabalhando como programador. Notei que frequentemente planejo projetos futuros da mesma maneira que escrevo programas, ou seja, “Se essas condições forem atendidas, faremos isso; se não, faremos aquilo”, ou “Repetiremos essa ação até obtermos aquele resultado”, e assim por diante. E funciona! É uma abordagem mais precisa para o planejamento futuro, e apesar do grande grau de imprevisibilidade, você está mais bem preparado para qualquer eventualidade. Isso pode muito bem explicar

por que grandes empresas de Internet são frequentemente fundadas por programadores atuais ou antigos –Google, Meta, Microsoft, Oracle e Uber, por exemplo. Vários empreendedores de alto perfil, incluindo Elon Musk e Jeff Bezos, têm formação em ciência da computação e trabalharam muito tempo com programação no início de suas carreiras. Não sei se vale a pena ou mesmo se é possível para empreendedores que não começaram como programadores desenvolver conscientemente essa maneira de pensar, mas eles sempre podem tentar. Claro, há muitos exemplos de grandes empresas de tecnologia sendo estabelecidas por não programadores, incluindo gigantes da indústria, como Apple, Alibaba e Airbnb.

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.

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 (floresta boreal) interminável e, mais próximo ao Oceano Ártico, a tundra. Existem áreas de taiga com uma alta concentração de ursos-pardos, onde você tem que gritar ou bater duas tigelas uma contra a outra enquanto caminha pela floresta, para garantir que esses animais perigosos saibam que há pessoas por perto e tenham a chance de evitá-los.

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 encosta nevada, encher seu balde de diamantes e estar feito para o resto da vida.

A maior ameaça para a futura prosperidade da região reside no fato de que mais da metade do orçamento da Iacútia vem de empresas que extraem matérias-primas: diamantes, ouro, petróleo, gás natural e outros recursos naturais. Está previsto que a demanda por esses materiais caia nas próximas décadas. A tecnologia para a produção de diamantes artificiais vem progredindo rapidamente. Eles inevitavelmente se tornarão mais bonitos, de melhor qualidade e muito mais baratos do que os diamantes obtidos por meio de mineração. Quanto ao petróleo e ao gás, o mundo está gradualmente se afastando dos combustíveis fósseis em favor de fontes de energia renováveis. Os consumidores restantes de matérias-primas de hidrocarbonetos cada vez mais recorrerão a países mais quentes, onde essas podem ser extraídas de forma mais barata, e países em locais logisticamente convenientes. Campos de petróleo e gás em áreas remotas provavelmente reduzirão significativamente sua produção.

Como consequência, o número de pessoas sem emprego ou oportunidades e o número de famílias sem uma fonte estável de renda na Iacútia e no norte da Rússia como um todo crescerão significativamente. Dado seu clima rigoroso, situação remota, infraestrutura subdesenvolvida e falta de industrialização, a Iacútia está praticamente sem alternativas. Tudo isso aponta para um risco significativo de empobrecimento da região e de sua população num futuro não muito distante.

.....

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 viceritores 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. No setor de TI, incluímos o apoio a *startups* de alta tecnologia. 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. Com o tempo, um pequeno grupo de funcionários da universidade e da Sinet no grupo de trabalho passou a acreditar em nosso sucesso. Eles viram como a aplicação estava indo bem, ficaram inspirados e se envolveram muito em nossos esforços.

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 esquí em família nas montanhas quando recebi uma ligação no meio da noite de um dos vices-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 Yakutsk, 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, proporcionandome 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.

O projeto do parque tecnológico se deparou com o que eu chamaria de “pântano de melado”. Todos sorriem para você, dizem o quanto você é ótimo, o quão 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 duas pequenas salas – 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 viceritores, quando recebi uma infinidade de promessas, 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 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 vai se tornar uma empresa global multibilionária.

Não creio que tenha sido a breve estadia na nossa pequena incubadora que ajudou tanto, mas sim o acesso à subvenção federal da YSU, que proporcionou a Alexei e Afanasy Ushnitsky, os irmãos fundadores da MyTona, a oportunidade 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 membros de nossa equipe compartilharam seus conhecimentos com quem desejasse aprender.

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 mais tarde, depois que eu havia saído do projeto há muito tempo, o telefone tocou – era alguém da Bridgestone ligando para dizer que a empresa queria testar seus pneus conosco. Eles haviam se lembrado 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.

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; agradei 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 toda a saga da YSU, prometi que faríamos tudo o que quiséssemos, tudo com que sonhávamos, de forma autônoma, sem precisar depender

de mais ninguém. Essa foi uma das minhas primeiras motivações para trabalhar no grande empresariado. Até aquele momento, não tínhamos interesse em tornar a Sinet uma empresa grande e global. Ter meu próprio negócio era uma maneira de garantir minha liberdade e fazer o que eu amava, o que consegui alcançar até meados dos anos 2000. Tudo começou a mudar depois que criamos o parque tecnológico. Na verdade, 10 anos após sua criação, comecei a considerar desenvolver a Sinet em uma empresa de grande porte que serviria como base para o meu sonho para a TI da Iacútia e nos permitiria, se quiséssemos, construir o parque tecnológico, a incubadora e o fundo de capital de risco por conta própria, além de fazer todas as outras coisas interessantes que importavam para nós. Nossa história de sucesso seria uma ilustração vívida de que o desenvolvimento de TI na Iacútia era, de fato, totalmente 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 Yakutsk no qual trabalhávamos era restrito pela população da região. Embora a Iacútia seja a maior unidade administrativa da Rússia em termos de território, e até mesmo a maior unidade administrativa do mundo, possui uma pequena população que 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, concentramos 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 Iacútia 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 arranhacéu 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 arranhacéus em uma noite em Moscou, acreditávamos sinceramente que estávamos no início de uma grande história de sucesso.

Devo ter visitado metade do país na tentativa de expandir o nosso portal para outras regiões. Viajei desde as fronteiras ocidentais da Rússia até ao Extremo Oriente, e desde as costas do Ártico até ao calor do Norte do Cáucaso. 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 leõesmarinhos, provavelmente pesando quase uma tonelada, deitados no cais bem no centro de PetropavlovskKamchatsky, 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 não é como se eu tivesse crescido no 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. Imponentes 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 KhantyMansiysk. 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.

Saí das minhas viagens tendo feito acordos com meia dúzia de parceiros regionais, principalmente meios de comunicação locais e empresas de publicidade que viam a parceria conosco como a sua oportunidade de pegar o trem da revolução da Internet antes que ele partisse da estação. Ironicamente, como percebemos mais tarde, nosso endereço chique em Moscou provavelmente nos prejudicou mais do que ajudou: quando os empresários regionais descobriram que éramos na verdade uma empresa de Yakutsk, eles claramente se aproximaram de nós. Não havia muito amor pelos moscovitas nas regiões, pelo menos na indústria de mídia e publicidade.

Uma vez assinados os acordos, montamos os portais e os lançamos, um após o outro. 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. O início dos anos 2000 havia passado: mecanismos de busca, redes sociais e *sites* focados em um único tópico eram comuns. 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 PetropavlovskKamchatsky 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. Nosso (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 meu chão, 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 arquiiinimigo 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 divorcamos 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, Artem Myryanov, juntou-se à nossa equipe e rapidamente se tornou meu braço direito na Sinet. Ele foi uma ajuda indispensável naquele momento extremamente difícil para mim.

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 comeci a trabalhar lentamente para encontrar uma saída do buraco onde me encontrava.

Entretanto, à medida que a popularidade e a influência do ykt.ru cresciam e o portal se tornava um dos principais recursos midiáticos de Iacútia, os conflitos com o governo e vários grupos políticos tornaram-se mais frequentes.

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. Nosso 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 sabiam que nunca praticávamos

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. Havia poucos lugares na Rússia onde isso ainda podia ser feito. Acreditávamos no poder de fontes de mídia independentes e que elas auxiliavam o desenvolvimento da sociedade civil. Se um viceprefeito doa metade de um terreno para uma futura escola para crianças com deficiência como suborno, ou se um deputado estadual bêbado atropela um grupo de pedestres, matando alguns e incapacitando outros, e a mídia prógoverno 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 viceprefeito 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. Descubrese 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 era uma bênção para a sociedade civil e o jornalismo independente da Iacútia. O portal era 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.

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 42 a 45 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 email 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 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 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 *crosscountry* 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!

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 Yakutsk, 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, a propósito. Eu o fiz por vários dias e 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?”

.....

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. Na Sinet, isso inclui o aniversário da empresa, o qual celebramos a cada março com um *SnowFest* envolvendo esportes de inverno. Na inDriver, celebramos em junho com um festival de verão. Geralmente passamos o dia inteiro ao ar livre, jogando jogos em grupo, praticando esportes ou jogando *paintball*, depois fazemos churrasco, pilaf¹ de arroz e apreciamos boa comida.

Isso não acontece apenas por diversão. Serve ao importante propósito de dar as boas-vindas aos novos membros em nossas equipes. É assim que fazemos: os novos membros da equipe se ajoelham, colocam as mãos

¹ *Pilaf* é um prato de arroz temperado popular 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.).

no coração e repetem um juramento especial perante o “alto sacerdote” (papel desempenhado por um funcionário antigo e bemquerido), 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 no formato do nosso logotipo. Todos os vencedores do grande prêmio recebem, além de honra e glória, é claro, um bônus em dinheiro, e eles usam esses distintivos com prazer nos eventos da empresa, quase como medalhas.

Assim que se tornou viável para a empresa, começamos a levar a equipe em viagens atléticas uma vez por ano para *resorts* à beiramar 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 consigo expressar o quão 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. E é um uso muito melhor dos lucros da empresa do que, sei lá, um SUV de luxo para mim ou para a empresa. É uma pena não podermos fazer viagens de empresa agora que temos mais de mil funcionários, mas nossos diferentes escritórios organizam viagens separadas.

Várias vezes ao ano, 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.

.....

Durante o longo feriado de Ano Novo de 2012, estava frio em Yakutsk, com temperaturas atingindo -40 a -45 °C. Para os moradores da cidade, isso parecia desconfortavelmente baixo em contraste com as temperaturas mais amenas das últimas décadas, que foram atribuídas ao aquecimento global. Lembro-me das temperaturas atingindo frequentemente -60 °C quando eu estava no ensino fundamental e médio. As aulas eram canceladas nesses dias por causa das baixas temperaturas – não que isso nos impedisse de jogar hóquei o dia todo nos pátios dos nossos prédios de apartamentos e fazer pausas para tomar sorvete.

A maioria dos serviços de táxi da cidade aproveitou o frio intenso e dramaticamente aumentaram 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 esse aumento imediato de 50% foi demasiado elevado.. 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 alguns milhares de viagens por dia. Para Iakutsk, com uma população oficial de 320 mil habitantes, esse grupo rapidamente se tornou um fenômeno social notável e poderoso.

No início, influenciado pelos estereótipos sobre a indústria de táxi (motoristas profissionais, contratos sob o código trabalhista, verificações de antecedentes dos motoristas, inspeções préviagem, e assim por diante), eu acreditava que o SNV fosse 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 da Associação de Motoristas Independentes aumentava, com apoio geral, especialmente da geração mais jovem, e a falta de grandes problemas, ficou claro para mim que isso era uma 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. Yakutsk” era nosso.

Durante nossa conversa com Sasha Pavlov, 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. Sasha se tornou um dos principais gestores 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.

.....

Não precisávamos comprar o grupo; não havia nada particularmente novo sobre o modelo que ele estava usando. Os táxis de rua naquela época operavam exatamente da mesma maneira. Você estendia o braço para chamar um carro, dizia seu destino e oferecia um preço. O motorista ou aceitava ou oferecia seu próprio preço, mais alto. Como uma equipe experiente de especialistas em TI, poderíamos simplesmente ter desenvolvido e lançado um aplicativo baseado nesse modelo e anunciado via ykt.ru e outras plataformas para reunir uma massa crítica de usuários. Mas decidi que comprar o grupo nos ajudaria a alcançar isso de forma mais rápida e eficaz. Isso também ajudou a reduzir o risco de um potencial concorrente emergir com base no SNV. E, no final das contas, comprar o grupo foi uma atitude mais decente do que simplesmente copiar um modelo que havia se provado popular.

Após comprar a Associação de Motoristas Independentes, 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 *online*. 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.

Concluimos 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.

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 liberei 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. Era tudo o que a mídia russa e global estava falando.

.....

Eu reservei um quarto através da Internet 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 esquí 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. 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...”.

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 batepapo 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.

Os manifestantes mais radicais estavam concentrados 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 do traidor de 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. Nosso jornalista relatou o que observou, descrevendo as atitudes dos ucranianos que conheceu, sem adicionar suas próprias opiniões e sem distorções. Nosso *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 (exKGB) 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.

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 Yakutsk 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 Yakutsk. 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 Yakutsk. 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 *online* 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. Yakutsk” 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 foi uma novidade na minha carreira de empreendedor. Inicialmente, abordei a Companhia de Investimentos de Yakutsk, recentemente criada pelo governo regional, e ofereci a eles a empresa por um investimento de USD 200 mil, o que indicava que eu estava avaliando toda a empresa em pouco menos de USD 1 milhão, de acordo com a taxa de câmbio da época. 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 présemente e semente. A inDriver concluiu seu primeiro acelerador *online*, 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 *online* sem fazer uma única oferta de investimento. E assim perdemos a oportunidade de adquirir 50 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 email 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 pósinvestimento 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

² Tratase 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.)

essa demanda de maneira rude e emocional, inclusive nos xingando. Eu senti como se alguém tivesse jogado um balde de água fria em 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, desculpouse em nome de seu colega e perguntou se continuaríamos 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, NurSultã (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 Iacútia 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 Sinet: “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 palavrachave

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 eEsportes 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 palavrachave – “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, dandonos força e energia. E sou eu quem está ajudando a tornar isso possível, um “Desenvolvedor”, 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 Desenvolvedores? A resposta para isso foi um sonoro sim: um acerto direto no alvo. Nós éramos Desenvolvedores 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 missão, valores e metas de uma empresa podem 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.

Deixeme 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 missão frágil caracterizada por valores fracos. 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 missão é um elemento verdadeiramente mágico que pode transformar uma empresa.

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.

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 fazemos isso. Uma de nossas iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e crescimento pessoal é uma competição atlética anual. 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, 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, enchemme 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.

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.

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.

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 instintiva, 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 bemestar material. Nos próximos anos, darei aos membros 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. Nós somos, 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 criei 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 egoístas, irresponsáveis, temperamentais e preguiçosas falharão. Percebi apenas recentemente que grande parte do meu sucesso em construir um negócio *online* 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 Iacútia 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,
Arsen Tomskey
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 Iacútia? Podemos tentar começar com as frases tradicionais que vêm à mente: “diamantes, frio, *permafrost*” e a característica de uma região economicamente especializada. A Iacútia 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 Estados Unidos 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.

Acredito que nossa missão na Sinet, de promover o desenvolvimento por meio de novas tecnologias, seria adequada para a Iacútia. 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 bronzado. 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.

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. Coloque-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 melhoram 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 alinham-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 corrê-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.

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 bemvestidos 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 engraçada 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.

Descobri mais tarde que havia cometido um erro na escolha do meu calçado. Não tendo tido problemas com minhas articulações ou ligamentos durante minha preparação, decidi correr a segunda maratona usando tênis de corrida leves, com sola fina, para reduzir minha carga. A diferença de peso ajuda a correr um pouco mais rápido e diminui a fadiga. Durante uma maratona, esses 100–150 gramas acumulam-se em uma carga transportada de três a quatro toneladas. 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* anestésico. 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 sobrecarregado 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, apaixoneime 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 Yakutsk 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 Yakutsk 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 Iacútia comecem a correr e descubram todos os benefícios desse excelente esporte. E isso é ótimo!

Alguns anos mais tarde, iniciamos um programa de corrida na inDrive e ajudamos a organizar eventos de corrida inclusivos e eventos para crianças de todo o mundo.

.....

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 alegação favorita dos funcionários corruptos em qualquer país onde tivemos problemas era que a inDriver supostamente criava condições de viagem inseguras. Na verdade, a situação era exatamente o oposto: ao realizar verificações nos motoristas, rastrear a rota inteira de cada corrida e banir motoristas que recebiam avaliações baixas dos passageiros, a inDriver, na verdade, melhorou significativamente a segurança das viagens. Transformamos cidades: as pessoas não precisavam mais ficar na calçada esperando ser apanhadas por motoristas desconhecidos, os quais seria quase impossível encontrar novamente.

A inDriver melhora a vida das pessoas em todas as cidades onde opera. Isso vale tanto para cidades menores, onde, antes de nossa chegada, havia apenas um serviço de táxi tradicional desatualizado com despachantes e motoristas rudes e não confiáveis, quanto para 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 invisível, munido de algoritmos, em um grande serviço de transporte por aplicativo que os obriga a realizar corridas apenas em seus termos, às vezes até mapeando a rota antes de a viagem começar e tomando até 60% da tarifa. Motoristas desses serviços são sempre obrigados aceitar os pedidos, caso contrário, serão bloqueados pelo sistema e perderão sua fonte de renda. Conosco, o motorista é livre

para decidir se aceita uma corrida pelo preço oferecido pelo passageiro, negociar ou recusar a oferta. Esse é um ponto importante em muitas cidades com problemas de segurança, como as localizadas na África do Sul, México e Brasil, onde a capacidade de ver o itinerário completo da viagem que está por vir, junto com a avaliação e histórico do potencial passageiro, pode salvar a vida do motorista.

Quando viajo para cidades onde operamos e realizo entrevistas, as pessoas frequentemente me agradecem pelo serviço que criamos. Já fui agradecido em cidades grandes e de médio porte, assim como em pequenas cidades e vilarejos. Nestes últimos, antes da chegada da inDriver, as pessoas muitas vezes tinham que andar para chegar onde precisavam, porque os ônibus e táxis funcionam de forma ineficiente ou nem operam. Uber e outros serviços semelhantes, como regra, não podem operar nesses lugares – não há mapas! Esses serviços precisam de mapas e *layouts* de endereços informatizados das cidades para calcular as tarifas. Com a inDriver, pessoas nesses locais 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 pequena população, a inDriver é frequentemente a única oportunidade real para os 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 alimentar suas famílias.

Também temos notícia de muitos casos em que a inDriver ajudou a salvar a vida de alguém. O primeiro desses casos ocorreu nos tempos do grupo de Motoristas Independentes. Uma garota de Yakutsk acordou no meio da noite com 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 chamou uma ambulância, mas eles disseram que todos os seus médicos estavam atendendo outros pacientes e que ninguém poderia chegar lá rapidamente. Então, ela fez um pedido ao grupo *on-line*, descrevendo brevemente a situação, e pediu para alguém trazer um inalador com o medicamento para salvar sua vida. Alguém entregou em 15 minutos! Um verdadeiro exemplo de compaixão e o milagre de apoiar uns aos outros. Outra vez, um grupo de pessoas se perdeu tentando atravessar

o Rio Lena congelado à noite de carro, que ficou preso em um banco de neve e o motor morreu. Essa é uma situação muito perigosa nas condições de inverno de Yakutsk. Com sorte por conseguir sinal de celular, eles postaram sobre sua situação no inDriver. Vários motoristas responderam imediatamente. Um deles, dirigindo um SUV, obteve suas coordenadas *GPS* através do *WhatsApp* e conseguiu encontrá-los e resgatá-los. Vemos casos como esse o tempo todo!

Esse tipo de exemplo de pessoas reagindo com compaixão e ajudando umas às outras é impossível nos sistemas automatizados e sem vida das grandes corporações. Tenho certeza de que um pequeno escritório de despacho à moda antiga, recebendo uma ligação desse tipo, simplesmente daria de ombros e passaria a pessoa que ligou para os serviços de emergência.

Manipulação de preços é impossível na inDriver. Se você procurar *online*, pode encontrar inúmeros artigos em publicações respeitáveis como Forbes e Bloomberg, ou em *blogs*, sobre como as grandes empresas de transporte por aplicativo manipulam preços e outros termos de seus serviços de corrida. Elas foram flagradas estabelecendo taxas mais altas para clientes regulares (eles não têm escolha!) ou para alguém cujo telefone está com pouca bateria. No horário de pico, quando há maior demanda, os serviços aumentam suas tarifas – por exemplo, duas vezes o preço usual, mas ninguém sabe por que é duas vezes mais alto, e não 1,3 vezes ou 1,7 vezes. Estes são sistemas fechados usando algoritmos confidenciais que podem ser facilmente manipulados. Isso simplesmente não é uma opção com a inDriver; é um sistema de mercado aberto e transparente, no qual as tarifas e termos das corridas são definidos pelos próprios usuários.

Diante 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 8590% 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 Yakutsk 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, instalamos 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 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, descobriuse 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 estamos 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 exUnião 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. Nosso 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 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 exestados 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 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 arranhacéu 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, lembrou-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 Yakutsk começaram um grupo público na rede social VK.com, e agora os proprietários dessa rede estavam nos oferecendo um acordo. Agradecílos 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 Yakutsk, 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: livramonos 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, adaptandonos 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 batepapo: “Viva! Finalmente temos um atendimento ao cliente perfeito!” Para o que eles responderam: “Ora, Arsen. Ele apenas reconheceu seu rosto”. Oleg Serkin, o exchefe 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 exUnião 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 *online*. 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 – concentramonos, fortalecemos nossa equipe, melhoramos nosso produto, processo de lançamento, marketing e outros processos, e vimos nossa empresa havia decolado.

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 Estados Unidos, 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 Estados Unidos 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 Iacútia, 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 “policia bom, policia 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 reservouse 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 esse – 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.

.....

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, bemestar 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 unila.

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 *online*, 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 Yakutsk, fundado por moradores comuns da cidade em resposta à fixação de preços, em uma grande empresa global. Ou em nossos funcionários, 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 milhões.

Finalmente, encontramos o nosso primeiro 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 Yakutsk. 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, pelas ruas familiares a todos na Rússia, 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, chuve, 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.

Após o nosso lançamento bem-sucedido 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 Estados Unidos 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, cuspidando 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 pareciam 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. Descobriuse que os latinoamericanos 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 dispares, 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 Yakutsk. 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 desferilos. 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 Yakutsk, a encontramos novamente no Chile, praticamente no ponto oposto do globo. Em 2014/2015, conseguimos manter Yakutsk, 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 muitos 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 010% para 2530%, e às vezes até 50-60%, mantendo as mesmas tarifas para os passageiros. 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 cidadepiloto, uma das fortalezas da Uber. Havia um principal motivo para isso: Nova York tem o maior mercado de táxis e motoristas de aplicativos dos Estados Unidos, 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 prepararmos 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 arranhacéus 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, exchefe 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 conselheirageral, e

eu encontramos o prefeito de Nova York, Bill de Blasio, em um evento beneficente 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 norteamericano.

No final de outubro, a inDriver fez um lançamento beta do serviço em Nova York. 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 web*¹ 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 equiparandoos 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 *online* 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 Estados Unidos, com orçamentos generosos.

Decidimos relançar mais tarde, depois de nos prepararmos completamente e reunirmos mais recursos. Por enquanto, para obter o

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.

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

.....

Meu amigo mais próximo chamase 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 da inDriver na África.

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. Eles não comem seu gado, apenas bebem seu leite e também seu sangue, e fazem isso cortando a pele do animal. 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 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 aclimação, 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 aclimação, 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 usamos bem quando relançamos. 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 inDriver em Arusha.

Em março de 2019, minha mãe faleceu. Ela era uma pessoa maravilhosa, gentil, bela e talentosa que teve sua cota justa de desafios na vida. Minha mãe cresceu nos anos do pós-guerra, em meio à fome, como uma entre oito irmãos, dos quais apenas três sobreviveram. Sua saúde nunca foi forte, e ela frequentemente adoecia quando criança; chegou a ter metade de um pulmão removido. Apesar de tudo isso, ela terminou o ensino médio com uma medalha de prata “por desempenho acadêmico excepcional” e conquistou uma vaga no Instituto de Instrumentação de Aviação de Leningrado – uma das instituições de ensino superior mais prestigiosas e academicamente exigentes da antiga URSS.

Por causa de seus problemas de saúde, ela não tinha planos de constituir família e criar filhos. Até que, inesperadamente, conheceu meu pai, apaixonou-se, casou-se e teve a mim. Por vários anos, acredito que ela viveu feliz como esposa e mãe. Ela era engenheira em um instituto de design em Yakutsk; porém, mais tarde, decidiu mudar de área, obteve um diploma em Psicologia pela Universidade Estadual de Leningrado e tornou-se socióloga.

Após meu pai nos deixar, minha mãe começou a beber; um pouco no início, e depois mais. Ela também começou a se envolver com psiquismo e xamanismo, o que teve uma influência indevida em sua personalidade. Ela foi se transformando cada vez mais, a ponto de ficar

irreconhecível. Isso culminou em séria doença mental e vários meses de internação em uma instituição de saúde comportamental.

Não é fácil para pessoas de famílias “normais” imaginar como é quando alguém próximo a você sofre de uma doença mental, quando sua personalidade se desintegra inexoravelmente até que a pessoa gentil e otimista que você conhece é substituída por um indivíduo assombrado, sobrecarregado de suspeita e um medo onipresente e animalístico, que vê demônios em todo lugar. É uma experiência particularmente aterrorizante para uma criança de 12 anos. Essa trágica transformação da pessoa mais importante e mais amada em minha vida foi o maior choque da minha existência, e sinto as consequências até hoje. Lembro-me bem de como a doença de minha mãe – aliada, suponho, à maneira dura como meu pai me tratava – levou-me a concluir que não havia muita coisa boa na vida. É ruim quando crianças chegam a esse tipo de visão de mundo, e devemos fazer tudo o que pudermos para evitar isso.

Doenças dessa natureza são bem estudadas, mas um fato se destaca como difícil de explicar: minha mãe, lutando contra sei lá que forças malignas, me disse que eu tinha um futuro extraordinário pela frente. Ela disse que eu me tornaria o mais bem-sucedido dos Sakha e que essas forças estavam empenhadas em me impedir. Na época, suas palavras pareciam absurdas, como se fosse apenas sua doença falando. Foi somente muitos anos mais tarde que comecei a vê-las sob uma perspectiva diferente. Como já escrevi, há muito que não sabemos sobre o mundo ao nosso redor, e nem tudo pode ser explicado pela ciência.

Pouco a pouco, com ajuda médica, os sintomas de minha mãe diminuíram. Ajudou quando, alguns anos depois, ela decidiu se mudar para uma vila e viver uma vida muito simples e ascética. Sempre que eu lhe enviava presentes caros, ela simplesmente os distribuía para os vizinhos. As únicas coisas que ela guardava para si eram comida e fotografias dos meus filhos, embora ela pelo menos me permitiu comprar uma casa para ela e reformá-la de vez em quando.

Eu amava profundamente minha mãe, e sempre a amarei e me lembrarei dela. Este livro é dedicado à sua memória. Quanto a mim, farei tudo o que puder para contribuir para o trabalho que ajuda aqueles

com doenças mentais. Isso é algo que dá um significado crucial à minha vida e decorre de uma experiência pessoal profunda.

Em 2019, concluí a primeira versão deste livro, que foi publicado outono desse ano. A jornada para que o livro existisse realmente começou cinco ou seis anos antes, quando encontrei minha identidade como desenvolvedor e senti o desejo de compartilhar isso como uma fonte de força e motivação para outras pessoas. Esse desejo cresceu a cada ano que passava, até que – por mais estranho que possa parecer – o livro foi simplesmente extraído de mim.

Quando minha filha mais nova, Maya, tinha oito anos, vivemos só nós dois por um ano inteiro. Eu cuidava dela e contava histórias de ninar que geralmente inventava na hora. Uma noite, ao invés de uma história imaginária, contei a ela uma história verdadeira da minha própria vida. Ela gostou tanto que não quis mais ouvir contos de fadas depois disso; em vez disso, ela pedia outra história sobre minha vida. Foi contando todas essas histórias que percebi que eu tinha, de fato, muitas histórias interessantes para contar!

Aliado a esse desejo inicial, foi isso que me levou a escrever meu livro. Demorou menos de um ano para escrevê-lo, e a maior parte da escrita real foi feita em voos de longa distância na preparação para o nosso lançamento em Nova York, quando frequentemente me encontrava em um voo transatlântico ou outro. Mostrei os primeiros capítulos para a Alpina, uma editora líder de livros de negócios na Rússia, e os editores adoraram. Assinamos um contrato e prometi completar o livro no verão de 2019.

Contratei uma jornalista bem conhecida de Moscou para revisar meu trabalho, apenas para descobrir que ela estava fazendo mudanças drásticas no meu texto e até inserindo detalhes próprios. Fiquei surpreso ao saber, por exemplo, que eu havia recompensado alguém por me fazer um favor em Yakutsk com uma garrafa de vodka. Quando perguntei à revisora de onde ela havia tirado essa informação, sua resposta foi algo como: “É assim que vocês sempre fazem as coisas na Iacútia, não é?” Não preciso dizer que ela foi demitida rapidamente. Encontrei

uma nova revisora, e desta vez concordamos que ela corrigiria apenas erros, incluindo quaisquer erros estilísticos, deixando meu texto original inalterado. Dado o sucesso geral do livro, essa acabou sendo uma decisão acertada. O livro provou ser uma boa leitura e, após seu lançamento em outubro de 2019, foi bem avaliado em *sites* literários e recebeu muitas críticas maravilhosas. Várias pessoas que me conhecem pessoalmente disseram que, enquanto liam, era como se pudessem me ouvir contando a história no meu estilo característico.

Também tive completos estranhos entrando em contato para me agradecer pelo livro. Por vezes, até recebi mensagens como esta: “Li seu livro de uma só vez, depois fui e escrevi uma carta de demissão. Vou fazer algo que amo”. Um livro é uma grande responsabilidade!

.....

Em setembro de 2019, renunciei ao cargo de CEO do Grupo Sinet e, por extensão, do ykt.ru. A essa altura, eu já estava pouco envolvido no desenvolvimento do portal de qualquer forma, então, renunciar apenas confirmou o que já era uma realidade.

Também renunciei à minha posição como principal acionista da Sinet, embora tenha mantido uma participação simbólica de 1%. Os 99% restantes foram deixados nas mãos de nossa equipe de gestão veterana e de Vera, para quem eu havia transferido parte do capital nominal do ykt.ru quando nos divorciamos em 2013. Seis anos depois, alcançamos uma configuração legal que funcionou para todos. Embora eu não fosse mais o principal acionista, ainda detinha uma “ação de ouro”, e meu voto seria necessário caso a empresa viesse a ser vendida. Além disso, todos prometeram não vender suas ações para terceiros, o que significava que as chances de uma participação controladora na empresa cair nas mãos de estranhos eram mínimas. Isso era importante para evitar a possibilidade de uma tomada de poder no ykt.ru: a ideia de algum político ou burocrata se tornar o acionista controlador e reger a política editorial – o que poderia ou não ser feito, o que suprimir e o que promover – era praticamente a pior coisa imaginável.

Nossa equipe de diretores experientes, liderada por Artem Myryanov, Lena Sergucheva e Eduard Petrov, tinha toda a experiência necessária

para continuar desenvolvendo o portal sem dificuldades. No mínimo, eles garantiriam a manutenção do número de visitantes e da receita. E isso me deixou livre para continuar trabalhando na inDriver.

Além de transferir minhas ações para a equipe do ykt.ru, dividi cerca de 25% da empresa entre os funcionários-chave da inDriver e também doei uma parte significativa das minhas próprias ações da inDriver aos veteranos da Sinet que não haviam feito a transição do ykt.ru para a inDriver. Isso é significativamente mais do que geralmente é distribuído a funcionários de empresas, especialmente na Rússia, onde muitas vezes eles não recebem nada. Depois disso, continuamos a fornecer ações aos principais novos funcionários, mas na forma de opções de aquisição. Isso significa que os funcionários não recebem suas ações imediatamente, mas acumulam o direito de comprá-las ao longo de um determinado período (tipicamente quatro anos) pelo mesmo preço de quando a opção foi emitida. Os funcionários lucram com o crescimento no valor das ações desde o momento em que começam a trabalhar na empresa. Consequentemente, eles se envolvem mais no desenvolvimento da empresa e no aumento de seu valor.

Acredito que o trabalho que fazemos deve ser fundamentalmente motivado por valores não materiais, pelo desejo de fazer uma contribuição positiva para o desenvolvimento de coisas que realmente importam para nós. Ao mesmo tempo, acho importante fornecer aos funcionários-chave e aos pilares das minhas empresas a oportunidade de alcançar sucesso financeiro e liberdade em suas vidas. Todos vivemos em uma sociedade consumista capitalista na qual o dinheiro tem grande significado. Acredito firmemente que uma empresa deve fazer o seu melhor para fornecer um salário decente que seja competitivo no país onde é pago e para a posição a qual se refere. As empresas também devem dar aos funcionários-chave a oportunidade de participar do sucesso financeiro do negócio, alocando-lhes ações e tornando-os coproprietários da empresa.

Não sou grande fã de bônus ou gestão baseada em indicadores-chave de desempenho (KPI, no acrônimo em inglês) de forma geral. Na minha visão, essas coisas só funcionam para funcionários que estão

envolvidos em vendas, ou para grandes empresas com um negócio estabelecido e crescimento constante, nas quais é mais difícil gerar motivação não material. Fora desses contextos, bônus podem incentivar a desonestidade. Há um par de exemplos bem conhecidos que ilustram isso, começando com a mãe que promete chocolates aos seus filhos se eles arrumarem seus quartos, apenas para os filhos começarem a bagunçar os quartos de propósito para serem recompensados por arrumá-los. Ou então o caso das autoridades indianas que anunciam uma recompensa por capturar cobras venenosas; nesse caso, as pessoas respondem criando cobras de propósito, de modo que acaba havendo muito mais cobras do que havia inicialmente. Em algum nível subconsciente, as pessoas sempre farão mais daquilo que lhes rende o bônus, em vez de fazer o que é realmente importante no momento. A vida é muito mais complexa, especialmente para *startups* que estão construindo seus negócios em condições altamente incertas. Em vez de usar bônus, sempre tento fazer com que o que estamos fazendo importe para cada membro da equipe. Pago salários justos e possibilito que os funcionários-chave compartilhem de nosso sucesso financeiro, dando-lhes propriedade parcial da empresa.

Uma abordagem multivariada para a motivação dos funcionários, usando uma combinação de impulsionadores materiais e não materiais, considera o fato de que diferentes tipos de pessoas são motivadas de maneiras distintas. Para algumas pessoas, os resultados importam, enquanto outras dão mais valor à empatia e aos relacionamentos. Algumas são movidas pelo desejo de transformar o mundo ao seu redor, enquanto outras veem o sucesso financeiro como mais importante.

Estamos liberando mais ações gradualmente e distribuindo-as a mais funcionários, abrindo nosso programa de opções para um número cada vez maior de cargos dentro da empresa. Essa é uma maneira de mostrar minha gratidão à nossa equipe, mas também espero que, após nosso IPO, centenas, se não milhares, de nossos funcionários sejam beneficiados com ganhos pessoais. Muitos deles são jovens especialistas em TI de origem humilde que trilharam seu próprio caminho para o sucesso, e isso inspirará ainda mais todos aqueles jovens talentosos e ambiciosos – não apenas em Iacútia, mas também no Cazaquistão,

México, Chipre e em todos os outros países onde temos escritórios – a começarem a trabalhar com TI.

Os usuários de Internet na Iacútia formam um grupo muito engajado e animado. Isso se deve, em grande parte, às atividades do ykt.ru ao longo dos anos e ao seu compromisso com a liberdade de opinião e o conteúdo gerado pelos usuários, por meio de fóruns, diários, comentários em notícias etc. Eles também podem ser bastante mordazes. Eu atribuo isso a um processo de seleção natural ao longo de séculos de sobrevivência nas condições mais inóspitas do planeta, o que resultou em uma população regional que é, no geral, particularmente capaz e dinâmica. Como os principais recursos da região fluem para Moscou, e as instituições, tanto no nível nacional quanto regional, são mais extrativas do que inclusivas, e a mobilidade social é limitada, existem muitos indivíduos apaixonados que são privados da oportunidade de autorrealização e recorrem à Internet como meio de expressar sua frustração.

Nos muitos anos em que trabalhei com essa animada comunidade *online*, na qual o *trolling*² não é incomum, desenvolvi certas abordagens para evitar esse tipo de negatividade. Em primeiro lugar, você não pode deixar que as pessoas usem rótulos para manipulá-lo. Por exemplo, sempre enfatizei o fato de que não sou um patriota da Iacútia. Isso tira o tapete de debaixo dos pés dos tipos manipuladores que, de outra forma, aplicariam a construção lógica clássica que diz: “Se você é um verdadeiro x, então você deve fazer y”. Nesse caso: “Se você é um verdadeiro patriota da Iacútia, então você deve fazer tal e tal”. Tudo o que preciso dizer é que não sou um patriota, mas um desenvolvedor, e faço o que posso para desenvolver a mim mesmo e as coisas que importam para mim no mundo, incluindo minha região natal, a Iacútia. O resultado é o mesmo, mas agora a manipulação é impossível.

² Na Internet e redes sociais, *trolling* significa referir-se a um usuário mirando outro para obter uma reação. Isso pode ser feito por meio de comentários racistas, sexistas, homofóbicos ou odiosos, chamados *trolls*. (N.E.)

Em segundo lugar, você não deve se envolver em uma troca com um *troll*. Seria o mesmo que usar gás para apagar fogo. Você pode pedir ao relações públicas para fornecer fatos em resposta a uma falsidade flagrante, ou responder você mesmo se isso for em seu *blog* ou mídia social pessoais, mas sem continuar uma discussão sem sentido.

Em terceiro lugar, não se irrite com a negatividade. É preciso lembrar que muitas vezes isso não tem nada a ver com quem você é ou o que você faz, mas sim reflete o próprio estado mental do comentarista. Às vezes, é apenas mera inveja, essa antiga e fundamental emoção humana. É impossível escapar totalmente da inveja dos outros. Além disso, estar doente ou infeliz ou não ter senso de autoestima é muito pior do que ter que lidar com um pouco de inveja. Na Iacútia, isso anda de mãos dadas com um fenômeno psicológico bem conhecido através do qual uma pequena comunidade tentará não deixar seus membros se destacarem demais. Deixe-me explicar. Imagine uma vila perto de uma pequena floresta, cujos habitantes ganham a vida processando e vendendo madeira. Então, uma família começa a processar 100 vezes mais madeira do que as outras. Isso gera preocupação e reações negativas dos outros habitantes da vila, já que a floresta não é inexaurível, e o preço da madeira poderia cair. No nosso caso, as pessoas não entendem que estamos obtendo nossa madeira de outras florestas distantes, ou que nosso objetivo é melhorar a vida em todas as comunidades onde estamos presentes, e especialmente de volta na Iacútia.

No geral, nunca vale a pena levar os detratores anônimos muito a sério. Você deve agir na vida com base em seus objetivos e sua missão, e não de acordo com os julgamentos e opiniões de *trolls* desconhecidos. Enfrentar a negatividade é uma realidade inescapável de qualquer grande empreendimento e, em geral, do sucesso. É como as moreias no oceano: apenas parte da natureza. Dito isso, você precisa se esforçar para evitar fazer inimigos reais com um machado pessoal para moer. A melhor maneira de fazer isso é evitar grosseria ou crueldade.

Entre 2018 e 2019, a inDriver chegou ao Brasil, Bolívia, Honduras, República Dominicana, África do Sul, Quênia, Índia e vários outros países. Os lançamentos mundiais da empresa foram tão bem-sucedidos

que decidimos tentar acelerar as coisas atraindo alguns investimentos significativos. O melhor lugar para procurar esse tipo de investimento é o Vale do Silício, na Califórnia. Uma grande quantidade de investidores de capital de risco está concentrada nessa única localização, desde investidores privados – anjos de negócios entregando investimentos na forma de cheques de dezenas de milhares de dólares – até fundos de investimento multibilionários. Em 2019, as empresas de TI que mostravam rápido crescimento podiam atrair investimentos significativos com uma avaliação de mercado muito boa, mesmo que não estivessem gerando lucro. Além de seu rápido crescimento, a inDriver sempre teve um bom desempenho financeiro, então estávamos confiantes de que poderíamos obter capital de grandes investidores, e em termos atrativos, também.

Gostamos de testar as águas antes de mergulhar, então, entre maio e junho de 2019 estive em São Francisco para conversar com um número pequeno de investidores. Anteriormente, havia me encontrado com vários fundos em Nova York, mas saí com a sensação de que aquelas reuniões tinham sido em vão. Aqueles investidores de Nova York e eu estávamos em comprimentos de onda completamente diferentes. Só mais tarde, depois de ter mais experiência negociando com investidores americanos, é que entendi qual era o problema. Os fundos de investimento da Costa Leste são muito mais focados em lucrar do que seus equivalentes do Vale do Silício. Além do lucro, estes últimos prestam maior atenção à história, missão e cultura da empresa – ao seu impacto positivo no mundo. Minha narrativa, que era baseada na cultura não material na inDriver, nosso compromisso com o conceito de desenvolvimento global e nossos projetos não comerciais, não conseguiu impressionar os investidores, em grande parte cínicos, do leste do país.

Em São Francisco, comeci gradualmente a entrar em contato com investidores adequados, construindo uma cadeia de conhecidos que começou com investidores e empreendedores russófonos locais. No processo, falei com cerca de 15 fundos. Ficou claro, no entanto, que, apesar de excelentes números e crescimento, não veríamos nenhum investimento deles. Concluí que havia dois fatores em jogo aqui. Primeiramente, éramos muito incomuns para eles; com nossas origens remotas, do ponto de vista deles, poderíamos muito bem ter vindo

do lado escuro da lua. Parecíamos o tipo de empreendimento em que você poderia investir milhões de dólares, apenas para ver seu dinheiro desaparecer no ar. Em segundo lugar, eu era um fundador muito não convencional, deveras excêntrico, nada parecido com os graduados caucasianos acessíveis de Stanford, Harvard e MIT. Aqui estava alguém que parecia meio russo, meio chinês – precisamente os dois grupos de pessoas que os americanos mais desconfiam. Quando eu dizia com meu sotaque russo “Vamos investir na nossa empresa, tudo vai ficar bem!” ocasionalmente via-os recuar. Tornou-se óbvio que essa maneira de abordar as pessoas não estava funcionando e algo precisava ser mudado.

Como em qualquer outro tipo de teste, quando você obtém um resultado negativo (que também é um resultado valioso!), você faz mudanças e repete o teste. Nesse caso, decidi fazer três coisas. A primeira foi me mudar para o Vale do Silício para estar perto de possíveis investidores. Eu poderia falar sobre as mesmas coisas e participar de conversas informais – aqueles assuntos iniciais de cada reunião que não têm nada a ver com o negócio em questão, mas são muito importantes na cultura americana. Você poderia dizer que é um pouco como cachorros se cheirando em seu primeiro encontro. Se você vive entre americanos e pode contribuir para uma conversa sobre, por exemplo, o clima, esportes ou o trânsito nas estradas, então eles concluirão que você é um deles. Seu sotaque, cor da pele e nacionalidade são irrelevantes; afinal, a América é um país de imigrantes. Você chega ao país, compra ou aluga uma casa, obtém um número de Seguridade Social, consegue um emprego, manda seus filhos para a escola local e é isso – você é um americano.

A segunda coisa que fiz foi me inscrever no Programa Executivo de Stanford. Apesar de alguma competição bastante acirrada, fui aceito para participar do curso no verão de 2020. Calculei que o *status* de ex-aluno de Stanford me ajudaria a ganhar a confiança da comunidade empresarial dos Estados Unidos.

Em terceiro lugar, rapidamente traduzimos meu livro, recém-concluído, para o inglês e publicamos uma pequena tiragem com uma gráfica em Berkeley. Em vez de organizar um contrato com uma editora como fizemos na Rússia, simplesmente publicamos e pagamos pelo livro nós mesmos.

No final do verão de 2019, as crianças e eu nos mudamos para a pequena cidade de Mountain View, bem no coração do Vale do Silício. A cidade é famosa por ser onde Steve Jobs cresceu e por sediar a sede do Google, nada menos. As meninas começaram em novas escolas: minha filha mais velha foi para a faculdade em São Francisco, enquanto sua irmã mais nova frequentou uma escola secundária estadual em Mountain View.

No outono, uma vez que tudo isso já havia sido realizado e nossas apresentações atualizadas, comecei uma nova série de conversas com investidores, conversa fiada incluída, e distribuí cópias do meu livro em cada primeiro encontro. E funcionou! Nosso segundo investidor em potencial – um parceiro da Bond Capital – me ligou alguns dias depois para me dizer que havia passado a noite inteira lendo meu livro, simplesmente incapaz de largá-lo. Foi bom ouvi-lo dizer que tínhamos uma história única, que eu era um empreendedor excepcional e que havíamos construído uma empresa fantástica. Ele me pediu para dar-lhe alguns dias para que o fundo pudesse elaborar uma proposta de investimento decente. Fiz questão de parecer relutante ao concordar em esperar um ou dois dias – as negociações haviam começado! A Bond Capital nos ofereceu um investimento de 50 milhões de dólares em bons termos. Após alguma barganha, concordamos com um valor pré-dinheiro da empresa de 400 milhões de dólares. Assim, nossa empresa passou a valer cinco vezes sua avaliação anterior de 65 milhões de dólares – e isso vindo de um fundo de primeira classe, toda a equipe da Bond Capital tendo recentemente se separado do lendário fundo de investimento Kleiner Perkins. A Bond Capital era administrada por Mary Meeker, uma figura bem conhecida e respeitada nos círculos empresariais dos Estados Unidos. Ela é especialmente conhecida por seu relatório anual sobre tendências na indústria da Internet, que começou a compilar em 1995, quando trabalhava para a Morgan Stanley. Seu relatório passou a ser uma das publicações analíticas mais importantes do setor.

Em novembro e dezembro de 2019, o fundo realizou a diligência prévia e executou uma verificação rápida de todos os documentos financeiros e legais da empresa. Dois parceiros do fundo, Daegwon Chae e Mood Rowghani, voaram até Yakutsk – em dezembro! Esses dois investidores californianos de grande prestígio se envolveram em

jaquetas de plumas que compraram especialmente para a viagem e enfrentaram a neblina congelante nas ruas da cidade para visitar a inDriver, conversar com nossos motoristas e trabalhar com a equipe em nossa sede. Ficamos um pouco preocupados quando a companhia aérea regional fez o de costume, cancelando os voos de nossos visitantes, deixando-os incapazes de sair de Yakutsk no dia planejado, mas acabamos encontrando voos indiretos, e tudo correu bem. A Bond Capital ficou tão impressionada com os resultados de sua diligência prévia que propôs aumentar sua oferta de investimento de 50 para 70 milhões de dólares! Concordamos em mover nossa estrutura da empresa principal do Chipre para o estado americano de Delaware, por ser esta uma jurisdição com a qual esses nossos investidores sentiam-se mais confortáveis e estavam muito mais familiarizados.

Após isso, nosso Diretor de Operações, Egor Fedorov, e eu fomos convidados a nos conectar com Mary Meeker. Encontramo-nos com ela e os outros principais parceiros do fundo no confortável escritório da Bond Capital no centro de São Francisco, com sua pitoresca localização à beira-mar no *Embarcadero*. Um magnífico pôr do sol refletia-se nas janelas e enchia a sala com suas tonalidades quentes e quase mágicas. Eu não estava me sentindo muito nervoso antes da reunião; afinal, eu tinha uma equipe e uma empresa de primeira classe comigo. Fomos questionados sobre muitos aspectos da empresa, a equipe, nosso modelo de negócios e nossos planos. Os parceiros ouviram com interesse enquanto contávamos sobre nossa missão, valores da empresa e iniciativas sem fins lucrativos, e tinham muitas perguntas e comentários para nós. Ficou imediatamente óbvio que esse era um verdadeiro fundo do Vale do Silício. Quando chegou o momento, saquei de uma boneca *matrioska* que havia trazido propositalmente comigo. Esse encantador brinquedo infantil, modelado a partir de um brinquedo japonês antigo, tem a capacidade de recuperar seu equilíbrio e se endireitar, não importa o quanto você tente derrubá-lo. Joguei a *matrioska* na mesa e disse-lhes que o mercado nas cidades onde a inDriver estava sendo lançada se comportava de maneira semelhante. Expliquei como o crescimento orgânico e um modelo de licitação direta permitiam que as cidades encontrassem seu próprio equilíbrio entre oferta e demanda e comesçassem a crescer sem investimento adicional, de maneira altamente eficiente do ponto de vista financeiro. Além disso, poderíamos lançar várias cidades ao redor do mundo uma após a outra,

e o investimento da Bond Capital nos permitiria expandir globalmente em um ritmo ainda mais rápido.

A adição inesperada de uma boneca “balança mas não cai” à mesa de negociações surtiu um efeito interessante. Todos relaxaram e sorrisos apareceram ao redor. Mary pegou a *matrioska* da mesa, examinou-a com curiosidade e disse que era um brinquedo muito fofo (realmente era adorável; até fazia um som suave de tilintar enquanto balançava). Do nada, ela perguntou se poderia ficar com ela. Foi um pedido tão inesperado e tocante de um dos maiores nomes do capital de risco dos Estados Unidos que, claro, dei a ela na hora. Foi nessa nota quente e muito humana que nossa reunião amigável terminou. No dia seguinte, a Bond Capital confirmou sua intenção de investir. Eles também concordaram com a condição de que eu obteria o *status* de supervotação, que é quando um fundador tem autoridade para tomar decisões-chave mesmo se sua participação na empresa cair abaixo de 50%. Essa era minha maneira de me proteger de quaisquer eventos indesejados. A indústria está repleta de exemplos de fundadores de empresas que ganharam investimento, diluíram sua participação na empresa, perderam o controle e foram demitidos por seus investidores. Steve Jobs na Apple e Travis Kalanick na Uber ambos passaram por isso, e eu não estava preparado para passar pelo mesmo tratamento e perder o controle da empresa que criei. Um mês depois, em janeiro de 2020, com todos os documentos acordados e assinados, recebemos nosso primeiro grande investimento – direto em nossa conta bancária. Curiosamente, quando chegou a hora de assinar o que era um contrato especialmente importante e vantajoso para a empresa, experimentei uma espécie de dúvida intuitiva de última hora. Forcei-me a superá-la, assinei tudo e aprendi com a experiência que é normal sentir-se assim nesses momentos. Tudo o que você pode fazer é manter a cabeça fria e racional e agir no melhor interesse da empresa.

Tivemos um momento divertido quando, por conta das peculiaridades do cálculo de ações fracionárias, nossa transferência bancária da Bond Capital chegou, na verdade, a um valor um pouco menor que 70 milhões de dólares. Brinquei com a equipe que logo descobriríamos que tipo de relacionamento tínhamos com nosso investidor quando pedíssemos para eles enviarem os seis dólares e dezoito centavos restantes. Também havíamos garantido um investimento minoritário de 2 milhões de

dólares, o que elevou o total da rodada para 72 milhões de dólares. A inDriver estava agora avaliada em 472 milhões de dólares – quase meio bilhão!

.....

Tendo acabado de ganhar nosso primeiro grande investimento com muito sucesso, o passo lógico seria anunciá-lo, lançar uma grande campanha de relações públicas e aparecer em todos os principais meios de comunicação de negócios e tecnologia. Mas Daegwon, nosso novo parceiro na Bond Capital, me deu um conselho muito valioso. Ele disse que seria melhor não publicizar o investimento e, em geral, manter um perfil o mais baixo possível, enquanto ao mesmo tempo desenvolvíamos rapidamente em um grande negócio global. O barulho e a atenção extras, segundo ele, poderiam levar nossos concorrentes a começar a nos desafiar diretamente ou a desenvolver seus próprios clones de nosso modelo.

Seu conselho estava em consonância com o que já estávamos tentando alcançar, evitando aparecer na mídia nacional, anúncios de TV ou publicidade nas ruas das capitais dos países onde estávamos lançando. Isso significava que poderíamos evitar atrair a atenção das autoridades por mais tempo e nos dava a chance de desenvolver livremente em novos países, muitos dos quais sofrem com altos níveis de corrupção e não são lugares onde o envolvimento com oficiais é uma boa ideia.

Então, decidimos continuar como estávamos, tanto no nível local quanto global, em modo furtivo, sem divulgar nosso novo investimento. No Crunchbase, uma das principais bases de dados de *startups*, a inDriver ainda estava listada como tendo recebido 10 milhões de dólares em investimento da LETA, o que atuava como uma espécie de camuflagem. Se uma empresa não atrai investimento ou atrai uma pequena soma, isso implica que seu modelo não é muito eficaz ou funcional, então não há ponto em copiá-lo ou contrariá-lo. Isso faz sentido, já que os potenciais investidores têm acesso a todos os números de uma empresa, e sua decisão de investir ou não indica quão promissora é a trajetória de desenvolvimento da empresa.

Chegamos até a manter o endereço de Yakutsk de nossa sede no site da inDriver, apesar do fato de que nossa sede real estava agora em Mountain View. Dessa forma, qualquer concorrente, oficial corrupto ou pessoa com intenções negativas, nos veria apenas como uma pequena empresa remota, difícil de extrair algo ou impedir de alguma forma. Eu até sugeri usar uma tradução literal do nome da rua onde nosso escritório em Yakutsk estava localizado (*Glukhoy pereulok* em russo), e dar nosso endereço como “Rua sem saída”. Nossa equipe de relações públicas vetou essa ideia, informando-me que estava indo longe demais e poderia levar a associações indesejadas com perigo.

Essa estratégia acabou por ser um sucesso estrondoso. Conseguimos continuar lançando sem quaisquer problemas, e os primeiros desafios sérios e clones da inDriver por Uber, Didi e Yandex apareceram muito mais tarde, o que de fato nos deu tempo para construir uma rede global verdadeiramente extensa.

Imediatamente após receber nosso investimento da Bond Capital, realizamos nossa primeira recompra parcial de ações da equipe. Emitir ações e opções de compra é uma ferramenta motivacional poderosa, mas desconhecida para muitos funcionários em nossos escritórios na Rússia, México, Brasil e outros países em desenvolvimento. Um grande número deles não acredita em ações e está muito mais preocupado com seu salário regular. Decidi que valeria a pena fazer algo para ajudá-los a perceber o valor dessas ações. Na minha visão, a melhor maneira de fazer isso é realizar recompras parciais regularmente, de forma voluntária. Isso significa que a empresa anuncia a todos os seus funcionários que possuem ações (ou opções, no caso da inDriver) que eles podem vender até uma porção especificada de seu pacote para a empresa. Realizamos uma recompra uma vez por ano, limitada a 5–7% do total de ações detidas pelo funcionário. Oferecemos um preço de recompra alinhado com um desconto de 25% sobre o valor atual da empresa. Isso é justo: enquanto os investidores estão comprando ações privilegiadas, a empresa está comprando apenas ações ordinárias de seus funcionários. Essas duas classes de ações vêm com direitos diferentes e, portanto, são valorizadas de forma diferente. A única vez que elas se convertem em uma única classe é para um IPO.

Três coisas acontecem como resultado dessas recompras. Primeiramente, a empresa adiciona ações ao seu Plano de Oferta de Participações aos Colaboradores (ESOP, no acrônimo em inglês), um *pool* especial de ações do qual novas opções são emitidas para novos funcionários. Em segundo lugar, funcionários que vendem uma pequena porção de suas ações por uma quantia maior a cada vez passam a entender muito claramente o valor de suas ações e opções, e podem estimar qual o valor aproximado das ações da empresa e de sua participação pessoal em três ou quatro anos. Em muitos casos, isso equivale a centenas de milhares e até milhões de dólares na inDriver, o que, você concordará, é suficiente para inspirar quase qualquer pessoa. Em terceiro lugar, os funcionários recebem renda adicional, o que os ajuda a resolver seus problemas cotidianos para que possam trabalhar em paz e segurança.

No início de 2020, participei de nossa primeira recompra de ações e vendi uma parte de minhas ações por vários milhões de dólares. Foi a primeira vez na minha vida que possuí uma quantia tão grande de dinheiro disponível. Sou um típico cara de TI com valores de vida não materiais, e por isso gasto uma quantia relativamente modesta para sustentar a mim e minha família. Há vários anos, não possuo imóveis, valores mobiliários ou outros ativos. Não tenho nem mesmo meu próprio carro. Para mim, a riqueza pessoal é, acima de tudo, uma oportunidade de alcançar o que é importante para você sem ter que fornecer um retorno sobre o investimento, como se faz com um negócio. Você não precisa de muito dinheiro para viver uma vida interessante, cheia de novas experiências, encontros e desenvolvimento pessoal.

Em princípio, o dinheiro é um fenômeno necessário porque muitos dos recursos da vida são limitados. Imagine se você tivesse que pagar por uma vista do céu noturno, pelo canto dos pássaros na floresta ou pelo ar que respira? Temos sorte de que também existem muitos recursos que são ilimitados – ou quase ilimitados. Para o resto, incluindo nossas atividades de lazer, temos que pagar.

Consequentemente, comecei a gastar o dinheiro que obtive da recompra em iniciativas sem fins lucrativos da Sinet e da inDriver, que a partir de 2020 receberam um poderoso impulso. Criamos a Sinet Spark, uma organização de planejamento que começou a implementar

sistematicamente projetos de desenvolvimento na Iacútia. Um grupo de jovens especialistas, a maioria com formação científica ou de ensino, entrou a bordo e começou com entusiasmo a detalhar os novos projetos que os interessavam.

Mesmo antes da Sinet Spark, instalamos uma grande cúpula sobre um prédio residencial comum nos subúrbios de Yakutsk como parte de um experimento interessante em conjunto com a Universidade Federal do Nordeste da Rússia. A ideia era medir quanto mais quente ficaria sob a cúpula no inverno e quanto mais quente no verão, para ver se o *permafrost* sob o prédio começaria a derreter e causar seu afundamento gradual no solo. A equipe científica instalou uma variedade de instrumentos para fazer medições, incluindo sensores em vários poços profundos perfurados sob o prédio. Se o experimento provasse ser eficaz em termos de um efeito positivo sobre o clima sob a cúpula, e não tivesse efeitos colaterais financeiros negativos, planejei começar a instalar uma série de cúpulas ainda maiores. Talvez eventualmente erguêssemos uma cúpula sobre uma vila inteira ou microdistrito com um sol artificial sob o dossel do céu, como em Os Simpsons! Parece ridículo e seria muito caro, mas por que não? Coisas assim me motivam a ganhar mais. É muito mais interessante e muito mais legal do que comprar iates-vilas e outros símbolos de riqueza e luxo.

Avançando, posso revelar que nosso experimento produziu os seguintes resultados. No inverno, era muito mais quente sob a cúpula do que do lado de fora – por exemplo, se estivesse -40°C lá fora, então sob a cúpula poderia estar -28°C . Como esperado, porque o calor inevitavelmente escapava, o prédio residencial agiu como um elemento de aquecimento para o ar sob a cúpula. Ao mesmo tempo, em dias quentes de verão, a atmosfera abafada tornou o ambiente sob a cúpula e dentro do prédio desconfortável, o que significava criar um sistema de ventilação. E o mais importante, o prédio começou a afundar no gelo à medida que o processo de derretimento acelerava. Tudo isso indicava que a tecnologia em sua forma atual não era adequada para uso nas condições da região. Isso não foi uma falha, mas um resultado cientificamente fundamentado e valioso. Alguns anos depois, retomamos esse projeto em uma nova forma, erguendo uma cúpula sobre um *playground* infantil na vila de Oktemtsy, perto de Yakutsk. A nova cúpula possui aberturas de ventilação e está conectada a um

sistema de aquecimento a gás para que as crianças possam brincar lá mesmo na estação fria. Dessa vez, não deve haver desvantagens na forma de abafamento ou descongelamento do *permafrost*, mas veremos como essa cúpula se comporta nos próximos anos.

Outro projeto chamado Star Team selecionou 15 crianças mais brilhantes e capazes entre os alunos do nono ano das escolas de Yakutsk e começou a prepará-los para admissão nas 100 – ou até mesmo nas 20 – melhores universidades do mundo. Quase ninguém da Iacútia chega a instituições desse nível. A Universidade Estadual de Moscou e outras universidades da cidade são frequentemente consideradas o sonho supremo. Decidimos que, enviando um grupo de estudantes para universidades fortes, poderíamos dar um bom exemplo para outras crianças inteligentes e ambiciosas e provar para eles que é possível. Prometi pagar as taxas daqueles do primeiro grupo que ganhassem vagas. Com um custo de até 100 mil dólares por ano, nenhuma família comum poderia pagar esse tipo de educação para seus filhos. Esses estudantes também poderão viver e trabalhar onde escolherem. A única coisa que tinham que fazer era filmar-se fazendo um juramento solene de que no futuro farão tudo o que puderem para desenvolver a si mesmos, o mundo e a Iacútia. Não acredito que forcá-los a retornar a Yakutsk os ajudará a realizar seu potencial ou beneficiar sua terra natal. Eles simplesmente não seriam capazes de encontrar um emprego que correspondesse às suas qualificações.

Também começamos a conceder bolsas para cineastas da Iacútia por meio de um programa que chamamos de Sinet Sakhawood. Filmes que ajudamos a financiar ganharam prêmios em prestigiados festivais de cinema russos e internacionais. Sempre que viajo com uma companhia aérea internacional, é ótimo ver produções que apoiamos entre os filmes disponíveis no voo, com o logo e crédito da Sinet na exibição.

Nossa lista de projetos continua. Instalamos uma torre com circuito fechado de televisão e uma câmera de imagem térmica em um aterro sanitário em Yakutsk para monitorar o surto de incêndios que podem produzir muita fumaça tóxica e envenenar seriamente a os habitantes da cidade. Colaboramos para pesquisas científicas sobre as razões para o acúmulo de poeira na cidade e submetemos nossas descobertas à administração da cidade junto com uma lista de recomendações

concretas, algumas das quais foram posteriormente implementadas. Expandimos nosso projeto antilixo Musoru.Net, como resultado, 127 depósitos de lixo não autorizados foram limpos das florestas ao redor da cidade. Instalamos um sistema de detecção de raios para monitorar descargas elétricas em uma vasta área a fim de entender como elas estão relacionadas à ocorrência de incêndios florestais. Começamos a experimentar maneiras de tornar Yakutsk mais verde, o que é um ponto particularmente doloroso na cidade.

De todas as nossas empreitadas sem fins lucrativos, nosso plano de criar uma nova universidade foi e é o mais importante para nós. Fundar uma universidade tem sido um sonho meu desde o início dos anos 2010, quando as coisas não deram certo com a YSU. Mencionei isso repetidamente em postagens do meu *blog* e e-mails motivacionais para a equipe, até que finalmente começamos a torná-lo realidade. Criamos o Spark Labs, laboratórios nos quais reunimos estudantes de várias universidades de Yakutsk, oferecemos a eles mentores experientes e os colocamos para trabalhar nos problemas da região. Acredito que esse tipo de abordagem orientada a projetos é o que faz os estudantes se envolverem emocionalmente em seu trabalho, a ponto de começarem a buscar o conhecimento e as habilidades que precisam por si mesmos. Isso é uma grande melhoria em relação à abordagem ultrapassada que tem o professor escrevendo algo no quadro, os estudantes tomando notas e se preparando para os exames. Os projetos explorados pelo Spark Labs incluíam agricultura vertical para fornecer aos cidadãos uma variedade de frutas frescas e um plano para melhorar as condições das ruas e estradas. Este último envolveu o desenvolvimento de um aplicativo móvel que mediria os pulos do *smartphone* enquanto você dirige, obtendo assim dados para mapear a qualidade das ruas da cidade das estradas próximas. Outro projeto analisou a qualidade do ar urbano instalando sensores para medir micropartículas na atmosfera. Com todos os problemas que Yakutsk tem que lidar em relação à fumaça de grandes incêndios florestais, combustão espontânea em aterros sanitários e emissões de gases pelos escapamentos dos veículos e usinas térmicas, isso é algo particularmente relevante para a cidade. E assim por diante, até um total de sete a oito laboratórios a cada temporada acadêmica.

Se tudo correr como planejado, em 15 ou 20 anos teremos criado uma rede de uma dúzia desses campi em diferentes partes do mundo,

selecionando e treinando jovens talentosos com potencial de liderança gratuitamente. Tudo será voltado para a formação de um novo tipo de líder que fundará empresas e iniciativas sem fins lucrativos e usará sistemas altamente escaláveis, como TI e arte, para ter um enorme impacto positivo no mundo. Queremos abrir campi em países em desenvolvimento, e a esperança é que esse impacto positivo seja sentido principalmente nas próprias comunidades carentes e desfavorecidas de nossos alunos.

Eu tive o enorme prazer em dedicar tempo a todas essas iniciativas, sentindo-me por completo o intelectual e desenvolvedor que finalmente se encontrou fazendo um trabalho não apenas variado mas extremamente empolgante. Sou um daqueles que acredita que devemos gastar nosso tempo e dinheiro em coisas que realmente valorizamos e achamos interessantes na vida. É uma abordagem que nos ajuda a ser felizes aqui e agora, e não em algum ponto constantemente mutável no futuro. Não adie viver uma vida plena e encontrar a felicidade para o futuro. Às vezes, você pode precisar apertar os dentes e ter paciência, fazendo algo que não valoriza ou acha interessante, mas isso não deve durar décadas. Aproveite a primeira oportunidade que tiver para fazer o que realmente quer.

.....

Cerca de um mês após recebermos nosso investimento da Bond Capital, relatos de um novo coronavírus se espalhando na China começaram a aparecer cada vez mais em *feeds* de notícias globais. No início, todos estavam bastante relaxados sobre isso. Tínhamos nos acostumado com relatos de algum tipo de epidemia de gripe aviária ou outra surgindo periodicamente em algum lugar distante e rapidamente diminuindo. Gradualmente, no entanto, a rápida propagação da doença, o curso anormalmente grave de seus sintomas e as altas taxas de mortalidade trouxeram a dimensão colossal do problema.

Em apenas uma ou duas semanas, o mundo inteiro fechou suas portas. As viagens aéreas foram suspensas enquanto líderes nacionais declaravam *lockdowns*, e as pessoas em alguns lugares começaram a entrar em pânico e a comprar em massa todos os tipos de bens e produtos.

O início da pandemia da covid-19 atingiu nossa empresa duramente. Como as pessoas estavam confinadas em suas casas, elas não precisavam mais viajar de carro. Em apenas duas semanas, a receita da inDriver caiu 80%! Estávamos diante de um desafio com uma escala que nunca havíamos enfrentado na história da empresa. Mesmo quando fomos bloqueados no Cazaquistão em 2016, perdemos menos receita e conseguimos restabelecer nossos fluxos de caixa relativamente rápido, enquanto já estava claro que esses *lockdowns* se arrastariam por meses, se não mais.

Uma conversa com nossa Diretora Financeira, Nadya Everstova, me tranquilizou. Perguntei a ela qual era nossa situação financeira diante da queda das receitas. Nadya fez as contas e concluiu que, se cortássemos despesas desnecessárias, como publicidade paga, a empresa poderia continuar funcionando por mais oito anos. Nosso compromisso em ser econômicos e o fato de termos garantido investimento da Bond Capital logo antes do início da pandemia agora garantiam que a empresa estava segura. Graças a isso, pudemos enfrentar a nova situação com calma, sem cortar nenhum de nossos funcionários, adaptando-nos ao trabalho remoto e preparando o terreno para futuros lançamentos.

Outra coisa que ajudou foi nosso foco tradicional em causar um impacto social positivo. Imediatamente começamos a procurar maneiras de ajudar as pessoas nesses tempos difíceis. A equipe desenvolveu rapidamente nosso programa “Médico a Caminho”, oferecendo transporte gratuito para médicos e enfermeiros, e isso foi lançado em vários países. Eles foram incrivelmente eficientes em projetar e implementar um novo serviço de *courier*, ajudando as pessoas que estavam presas em suas casas a acessar os alimentos e bens que precisavam.

Liguei para os irmãos Ushnitsky, que fundaram a Mytona, outra grande empresa de TI de Yakutsk, e concordamos em fornecer fundos para comprar respiradores para os hospitais da cidade. Tanto a inDriver quanto a Mytona doaram 15 milhões de rublos, que igualei com meus próprios fundos, o que significa que arrecadamos um total de 45 milhões de rublos, ou cerca de 600 mil dólares de acordo com a taxa de câmbio na época. A notícia disso correu pelas redes sociais, e foi bom me encontrar recebendo uma genuína onda de gratidão dos residentes da

Iacútia. Muitos deles estavam preocupados com o início da pandemia, e isso foi uma rara boa notícia naqueles dias ansiosos.

Como o chefe da República de Sakha disse mais tarde, nós demos um bom exemplo para outros seguirem, incentivando muitas outras empresas e empreendedores a fazer doações semelhantes. No final, uma soma muito grande foi arrecadada para mitigar o impacto da tempestade. Não muito tempo depois, nosso escritório recebeu uma ligação do governo regional informando que, como sinal de gratidão da república, eles haviam decidido conceder aos irmãos Ushnitsky e a mim medalhas civis de bravura. Já que eles também me deram apenas um dia para reunir uma série de documentos necessários, recusei a premiação. No final, o chefe da república interveio para resolver as formalidades e a medalha foi entregue em nosso escritório em Yakutsk.

Eles me enviaram uma foto da medalha e eu mostrei para as meninas. Eu disse a elas que, de acordo com as regras, eu estava agora isento de todas as tarefas de lavar louça — mas não colou!

.....

Em março de 2020, a Califórnia respondeu à epidemia de covid-19 introduzindo um *lockdown* total, e decidimos deixar a cidade. Eu não tinha absolutamente nenhum desejo de me trancar atrás das quatro paredes de um apartamento alugado em Mountain View. No primeiro mês, alugamos uma pequena casa em Stinson Beach, um encantador *resort* não muito longe da Ponte Golden Gate. Depois disso, alugamos outra casa por dois meses em Dillon Beach, uma pequena cidade duas horas ao norte de São Francisco. A vida fora da cidade pelo menos nos permitia sair de casa para caminhar e praticar um pouco de esporte.

Na verdade, decidimos tentar dominar um esporte completamente novo: a arte esquisitamente bela do surfe. Há algum tempo eu admirava os surfistas cavalgando as ondas nas praias californianas. É um esporte tecnicamente desafiador de se pegar o jeito, especialmente se os anos de adolescência estão bem para trás. A melhor maneira de aprender é com um instrutor profissional, mas como o *lockdown* proibiu os instrutores de surfe de trabalhar com clientes, compramos *longboards* para iniciantes e simplesmente fomos em frente.

Enquanto as ondas em Stinson Beach não eram adequadas para surfar, em Dillon Beach elas se mostraram grandes e poderosas demais para nós. Não ajudou o fato de que a água lá é muito fria em abril, e nós congelávamos mesmo em nossas roupas de mergulho de 3/2 mm de espessura. Há uma corrente fria que corre ao longo da costa e mantém o mar do norte da Califórnia geralmente frio. O Vale do Silício tem isso a agradecer pelo clima agradável que desfruta o ano todo: no inverno, o oceano atua como um aquecedor e, no verão, como um ar-condicionado.

Outra coisa que aprecia a água fria é o grande tubarão branco, o tubarão mais perigoso para os humanos. Mais tarde, descobrimos que a área ao largo de Dillon Beach é conhecida informalmente como “Poço do Tubarão”, porque tem uma das maiores concentrações de grandes brancos da região. Não é preciso dizer que não estávamos cientes disso quando escolhemos Dillon Beach para nosso treinamento de surfe. Felizmente, não vimos nenhum tubarão nos dois meses inteiros que estivemos lá.

No final, não aprendemos muito sobre surfe, mas passamos a amar remar em nossas pranchas no oceano, e aprendemos a não ter medo de ondas grandes e água fria. O verdadeiro surfe veio mais tarde, em San Diego e no Havaí. É um esporte muito especial, e estou completamente apaixonado por ele. Para mim, não é tanto sobre quão rápido você pode surfar, mas sobre aquele momento em que você está sentado em sua prancha no oceano, esperando por sua onda, e você vê quão maravilhoso o mundo ao seu redor realmente é. Você absorve o céu infinito, as nuvens e o sol; você admira nasceres e pôres do sol, cheira o oceano e sente o ritmo das ondas. A alguns metros de você, uma foca curiosa pode colocar a cabeça para fora da água e fixar você com o olhar. Em outras palavras, todos os pensamentos de trabalho são esquecidos enquanto você sente o que realmente significa estar vivo. Isto é especialmente significativo para alguém que vem de uma região onde o gelo dos rios e lagos tem dois metros de espessura e poucas pessoas conhecem o surfe, é excessivamente motivado por valores não materiais e está constantemente pensando em seu trabalho. Surfar

tornou-se uma espécie de meditação para mim, uma maneira de sentir-se em harmonia com o mundo.

Mudar para os Estados Unidos me permitiu começar a desenvolver minha própria rede de contatos de negócios americanos, desde empreendedores de destaque até líderes de grandes empresas. Isso foi parcialmente facilitado pelos meus estudos em Stanford, por meio dos quais conheci mais de cem empreendedores, investidores e gestores de todo o mundo, mas principalmente dos Estados Unidos. Eu fui, de fato, o primeiro Sakha a se formar nessa ilustre instituição, consistentemente classificada como uma das três melhores universidades do mundo, e isso é naturalmente uma fonte de grande prazer e orgulho pessoal.

Consolidar o *networking* para a empresa foi significativamente facilitado por termos garantido investimento de um fundo tão forte. A equipe da Bond Capital é extremamente bem-conectada e poderia facilmente escrever para mim e perguntar, por exemplo, “Você gostaria de conhecer o CEO do Booking.com?”

Com isso, conseguimos montar um Conselho Consultivo fantástico para fornecer conselhos e orientações em uma variedade de áreas do empreendedorismo e negócios. Foi assim que trouxemos David Gorodysky – criador do serviço líder de VPN Hotspot Shield, David Drummond – ex-Diretor Jurídico do Google, Noam Bardin – CEO da Waze, Fraser Robinson – ex-Chefe da EMEA na Uber, Arnon Geshuri – ex-Vice-presidente de RH na Tesla, e outros profissionais de primeira linha. Um conselho consultivo é uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento de uma empresa – desde que você encontre conselheiros fortes e motivados. Como regra, há duas coisas que os interessam: uma história empolgante e grandes valores da empresa, e uma opção de direito adquirido (*vesting*) para ações que claramente fará o conselheiro ganhar muito dinheiro em um futuro não muito distante.

Entre outros, foi interessante conversar com Travis Kalanick, o criador da Uber e um dos empreendedores da Internet mais famosos do mundo. Supostamente nos encontraríamos para um café em São Francisco, mas a pandemia aconteceu, então fizemos uma chamada via *Zoom* em

vez disso. Travis tinha muitas perguntas sobre nosso modelo, e ficou claro que ele ainda estava curioso e interessado em tudo relacionado a transporte de passageiros por aplicativos (*ride-hailing*), apesar do fato de que ele havia sido forçado a sair da empresa três anos antes. Sugerí que ele poderia investir na inDriver com seus fundos pessoais, ao que ele sorriu e respondeu que, embora não fosse mais um acionista da Uber, ele não gostaria de chatear seus ex-associados investindo em um concorrente direto.

É fato óbvio que todos cometem erros. Não existe uma pessoa que faça tudo perfeitamente, que sempre acerte e que tome apenas decisões fortes. Erros podem ser cometidos tanto por funcionários quanto por fundadores. Esse ponto fraco potencial pode ter várias consequências negativas, desde desmotivação e conflito até pessoas deixando a equipe por completo. Em situações como essas, recorro ao princípio de que responsabilidade não é o mesmo que culpa. Se uma pessoa faz tudo o que pode no tempo exigido, então um resultado negativo é sua responsabilidade, mas não sua culpa. Como são responsáveis, devem tomar medidas para garantir que o resultado seja positivo da próxima vez. Um erro é uma oportunidade para melhorar. É um princípio semelhante à ideia de que seus fracassos na vida não são o mesmo que suas deficiências.

Ao mesmo tempo, o crédito pelo sucesso deve ser dado onde é devido, mesmo que haja fatores externos contribuindo. Em outras palavras, quando falhas acontecem apesar de todos fazerem a coisa certa e aplicarem o esforço necessário, o foco está nas circunstâncias da falha, e uma ênfase necessária é colocada em fazer as coisas de maneira diferente e ser mais eficaz na próxima vez. Por outro lado, quando o sucesso acontece, o foco está em dar crédito à pessoa que o tornou possível, ou seja, ao indivíduo. Adotar essa posição promove impulso, confiança e um ambiente de trabalho tranquilo.

Essa maneira de lidar com o sucesso e o fracasso une diferentes mentalidades orientais e ocidentais sobre o que o psicólogo Julian Rotter chamou de “locus de controle”. No modelo americano individualista, onde se diz que o locus de controle é interno, o que acontece depende

principalmente da própria pessoa. Quando o lócus de controle é externo, como no modelo coletivo e bastante fatalista adotado pelo leste (incluindo a Rússia), o que acontece deve-se em grande parte a fatores externos. É mais ou menos isso que a teoria da atribuição de Fritz Heider nos diz, e é apoiado pela pesquisa de Richard Nisbett. Nisbett pegou vários indivíduos americanos e japoneses e deu-lhes alguns segundos para olhar imagens que apresentavam um objeto central e um fundo. Os americanos se concentraram no objeto central, e quando mais tarde descreveram o que viram, foi principalmente disso que falaram. Quando os participantes japoneses examinaram a imagem, seus olhos se moviam várias vezes por segundo entre o objeto central e seu fundo, e quando vieram a descrever o que viram, geralmente começavam descrevendo o fundo.

As abordagens orientais e ocidentais para erros e falhas diferem exatamente nessas linhas. A cultura oriental é mais intolerante com erros e falhas. Levado ao extremo, isso se manifesta no haraquiri tradicionalmente praticado pelos militares japoneses em caso de derrota. Em contraste, a abordagem americana supõe que erros e falhas são absolutamente normais. Alguns no Vale do Silício vão ainda mais longe, usando camisetas com o slogan “Eu amo falhas”. Na minha opinião, isso leva as coisas um pouco longe demais e é realmente apenas uma postura.

Como já disse, você não deve procurar deliberadamente por erros e falhas, mas se eles acontecerem, então você tem que enfrentá-los com compostura. Tome-os como uma característica inevitável de se esforçar para fazer qualquer coisa construtiva na vida. Use-os para melhorar seus processos e construir uma estratégia mais eficaz.

Há um livro maravilhoso escrito por Matthew Syed chamado “Black Box Thinking” (ainda sem tradução para o português). Ele explica brilhantemente o valor de errar e de não ter uma cultura que puna erros honestos ou pontuais. O autor faz uma comparação entre duas indústrias no Reino Unido: aviação e saúde. Na primeira delas, existem requisitos rigorosos que regem a notificação de acidentes ou incidentes de qualquer tipo. Estes são então meticulosamente investigados com a ajuda de tecnologias como a caixa-preta do avião. Os dados são analisados e medidas são tomadas para evitar que o incidente se

repita. Durante as investigações de acidentes aéreos, o testemunho de testemunhas perante uma comissão especial de aviação não pode ser usado contra elas em um tribunal comum, e as testemunhas não têm medo de dizer a verdade. Como resultado, voar é uma das maneiras mais seguras de viajar. Em 2022, de 32,2 milhões de voos, houve cinco que terminaram em fatalidades.

Na indústria da saúde, a situação é um pouco diferente. Médicos e enfermeiros são relutantes em revelar seus erros, pois ao fazerem isso, eles correm o risco de perder o emprego, serem processados por pacientes ou famílias de pacientes, ou enfrentar processos criminais por negligência médica. Consequentemente, a incidência de erros graves nesse campo não muda há décadas, e as pessoas continuam a morrer e acabar desfiguradas ou incapacitadas por erros cometidos pelo pessoal médico. Segundo pesquisa publicada no *Journal of Patient Safety* em 2013, o número de mortes prematuras devido a erro médico nos Estados Unidos sozinho chega a mais de 400 mil por ano. Como Syed aponta em seu livro, isso é equivalente a dois aviões Boeing-747 caindo todos os dias.

Este é um bom exemplo de como uma cultura de transparência e discussão aberta de erros e falhas pode ajudar uma empresa a continuar crescendo em qualidade e eficiência. Onde dogmas inflexíveis governam o coletivo e ninguém tem permissão para cometer erros, o progresso cessa. A Idade Média, a economia planejada socialista e as grandes corporações governadas pela burocracia são todos exemplos dessa realidade. A única maneira de qualquer tipo de coletivo, incluindo uma empresa, desenvolver-se e adaptar-se rapidamente em um ambiente em constante mudança é fomentar a criatividade e inovação, incentivar uma cultura na qual os erros são discutidos abertamente e medidas são tomadas para evitar que se repitam, e usar os erros para melhorar tudo e todos.

Ao mesmo tempo, você tem que ser capaz de distinguir entre erros honestos cometidos por funcionários que querem fazer bem seu trabalho e estão fazendo um esforço real para isso, e erros cometidos por preguiça, descuido ou falta de habilidade, bem como erros repetidos ou

tentativas de escondê-los. No segundo caso, você deve tomar medidas, que podem incluir demitir alguém.

O mundo foi se ajustando gradualmente à realidade do coronavírus, e os líderes de um país após o outro relaxaram suas exigências de quarentena. Conseguimos restaurar o número de corridas aos níveis pré-pandemia já em setembro de 2020 e, em seguida, esses números continuaram a crescer enquanto voltávamos ao negócio de lançamentos. Terminamos 2020 com um crescimento de 62% na receita em comparação com o ano anterior, o que foi inferior ao dobrar de números anuais que tínhamos visto nos anos anteriores, mas sem dúvida um resultado muito respeitável dadas as circunstâncias.

Além dos lançamentos, começamos a usar o investimento que recebemos para expandir nossa equipe. No início de 2019, ainda empregávamos menos de 300 pessoas e estávamos sentindo os efeitos de nossa escassez de pessoal em várias áreas, especialmente quando se tratava do desenvolvimento de nosso produto principal — nosso aplicativo móvel, *backend* (estrutura que possibilita a operação do sistema) e infraestrutura de servidores. Em janeiro de 2021, quebramos a barreira dos 1.000 funcionários. O aumento das despesas da empresa, a recuperação global da pandemia, lançamentos bem-sucedidos e um clima de investimento muito favorável nos empurraram para mais uma vez buscar investimento. Desta vez, não demorou muito para eu encontrar um candidato adequado no renomado fundo de Nova York, Insight Partners. Após várias reuniões com o parceiro do fundo, Nikhil Sachdev, e uma vez que compartilhamos um resumo de nossos dados, eles apresentaram uma oferta de investimento razoavelmente boa. Houve negociações breves, mas animadas, e consegui melhorar a oferta deles. Após um mês de diligência prévia e preparação de documentos, fechamos o negócio. Os parceiros da Insight Partners investiram 100 milhões de dólares, e outro fundo bem conhecido dos Estados Unidos, o General Catalyst, apresentou um cheque de 30 milhões de dólares próprio. A Bond Capital também participou dessa nova rodada. No total, a empresa obteve 150 milhões de dólares de seus investidores — em outras palavras, levantamos uma mega rodada.

O valor da inDriver atingiu 1,23 bilhão de dólares, dando-nos o *status* de unicórnio (um “unicórnio” é como chamam uma empresa com uma avaliação de mercado superior a 1 bilhão de dólares na indústria da Internet). Mais uma vez, decidimos adotar a abordagem discreta e não tornar a notícia pública. No entanto, organizei uma chamada de vídeo em grupo com a equipe. Na frente de todos, peguei uma garrafa de champanhe, sacudi como louco, estourei a rolha e espalhei o conteúdo pelo quarto, para os aplausos e vivas entusiasmados dos reunidos. Nossa pequena *startup*, nascida em Iacútia, acabara de passar por um marco importante, alcançando alturas que muitas empresas, equipes e empreendedores ao redor do mundo sonham alcançar.

É desnecessário dizer que as negociações são uma parte essencial dos negócios. A chave aqui é transformar qualquer negociação de uma batalha em uma missão conjunta para solução de problemas. Ao invés de uma tentativa de barganhar em seu próprio interesse em detrimento da outra parte, negociar deve ser sobre buscar a solução mais benéfica para todos, para que você possa se tornar coautor do seu sucesso futuro. É necessário ter um profundo entendimento e um desejo sincero nos interesses, problemas e pedidos da outra parte. Faça um esforço para dar à outra parte o que ela quer, mas dentro dos limites dos seus próprios interesses. Não seja agressivo, mas ao mesmo tempo não tenha medo de parecer persistente ou focado demais em perseguir esses interesses. Não tente resolver os problemas um a um; olhe para a situação como um todo.

É importante entender que o objetivo da negociação não é chegar a um acordo. O objetivo é um bom negócio, ou seja, o resultado que precisamos. Isso também pode implicar que um acordo não seja concluído. Ao negociar, é bom ter fortes alternativas; isso aumenta o que a outra parte pode lhe dar. Antes de iniciar as negociações, vale a pena determinar uma linha de base, abaixo da qual você não irá. Você tem que ser capaz de distinguir entre uma primeira oferta e um ultimato. Você não deve entrar ou continuar negociações se: você alcançou sua linha de base, está satisfeito com o *status quo*, não tem tempo para se preparar, existe uma grande diferença no poder de negociação das

partes, ou você corre o risco de perder uma oportunidade importante por causa de atrasos nas negociações.

Outra coisa interessante a se notar é que, às vezes, justamente quando você está prestes a aceitar um acordo importante, existe uma pequena voz interior que lhe diz para dizer não. Exatamente como aconteceu comigo antes do nosso acordo com a Bond Capital. Neste ponto, é importante não ceder a essa voz, a menos que haja uma boa razão para fazê-lo. Eu sou geralmente um defensor da lógica e análise em detrimento da intuição. Imagine se tivéssemos recusado o acordo com a Bond Capital sem motivo particular, apenas um mês antes de a pandemia começar e perdêssemos 80% da nossa receita. A empresa poderia ter se encontrado em sérias dificuldades.

Eu pessoalmente gosto mais da abordagem de Harvard para negociar. Essencialmente, resume-se a quatro prescrições:

1. Separe as pessoas do problema. Saiba mais um sobre o outro, leve a comunicação para um patamar informal e coloque-se no lugar um do outro. Seja firme na resolução de problemas, mas gentil com as pessoas.
2. Foque nos interesses, não nas posições. Por exemplo: duas pessoas estão discutindo sobre se devem ou não abrir a janela, quando uma está preocupada com a corrente de ar, e a outra quer um pouco de ar fresco. Nesse caso, abrir ou não a janela é uma posição. Os interesses envolvidos são não querer pegar um resfriado no primeiro caso e querer um pouco de ar fresco no segundo. Você precisa se concentrar nos interesses em vez de nas ações. Pergunte sobre os interesses da outra parte e seja aberto ao falar sobre os seus próprios interesses.
3. Invente opções para ganho mútuo. No exemplo anterior, isso pode significar ventilar brevemente a sala ou abrir a janela na sala ao lado.
4. Insista no uso de critérios objetivos. Deve ficar claro para ambas as partes como e por qual medida eles avaliarão o grau em que seus interesses foram atendidos. A abordagem de Harvard para negociar é descrita em detalhes no livro de Fisher e Ury, “Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões”.

Vou terminar aqui fornecendo um exemplo de como você pode usar o humor em negociações complicadas. No meio dos anos 2000, nos tempos da SakhaInternet, assinamos um contrato para desenvolver um sistema informatizado para uma das grandes organizações em Yakutsk. O sistema acabou sendo mais complexo do que havíamos percebido, e o representante do cliente comportava-se de maneira extremamente contraproducente, encontrando falha em cada detalhe e insistindo que tudo fosse refeito várias e várias vezes. Como resultado, perdemos nosso prazo por uma grande margem, e uma reunião crítica foi agendada com a gestão da organização.

Levei nosso Diretor de Tecnologia, Edik Petrov, para a reunião. Quando entramos na sala, os representantes da outra parte já estavam à mesa nos esperando, e eu pude perceber imediatamente, por suas faces de pedra, o quão tensa e eletrizada estava a situação. A reunião começou com eles lançando acusação após acusação contra nós, e não de uma maneira amigável. Devo apontar que, naquela época, Edik era a imagem estereotipada do *geek* de TI: um introvertido excêntrico, imerso em seus próprios pensamentos, e nem sempre prestando atenção às coisas ao seu redor. Enquanto nossos clientes disparavam suas críticas, Edik surpreendeu a todos ao se levantar e começar a andar de um lado para o outro atrás de nós, segurando a cabeça e pensando intensamente. Com seus cabelos desalinhados, olhos selvagens e camisa amassada parcialmente enfiada nas calças, ele causou uma impressão marcante. Nossos clientes ficaram desconcertados.

Tentando tranquilizá-los, eu disse para não prestarem atenção. Edik voltou a se sentar. Pode não ter sido imediatamente óbvio, mas a atmosfera da reunião havia de fato mudado significativamente. Os representantes do cliente continuaram a criticar, mas não tão ferozmente ou confiantemente. Nesse ponto, Edik abaixou a testa na mesa e começou a bater a cabeça quietamente, mas de maneira audível, contra o tampo da mesa. Eu suponho que isso o ajudou a pensar melhor e a lidar com a ansiedade. Os queixos dos clientes caíram. Então, eu disse: “Vejam que indivíduos extraordinários e gênios técnicos estão desenvolvendo o seu sistema? Quase todos na nossa equipe são assim. Todos os problemas que estamos vendo têm causas objetivas e podem ser resolvidos. Apenas nos deem um pouco mais de tempo, e tudo ficará bem”. Os clientes riram, e não restou nenhum traço de agressão ou

tensão. Recebemos o tempo de que precisávamos, o representante do cliente parou de encontrar falhas a cada vez e foi notavelmente mais gentil conosco, e nós concluímos e entregamos o sistema com sucesso.

.....

Depois de obtermos nosso investimento, aumentamos as taxas de contratação. Em 2021, a empresa contratou mais de 700 novos funcionários, transformando-se em muito pouco tempo de uma pequena empresa para uma corporação com uma equipe de 1.700 pessoas. Houve várias razões para querer trazer mais pessoas a bordo tão rapidamente. A primeira, como já mencionei, foi que estávamos lutando há algum tempo com uma escassez de pessoal, que agora pudemos corrigir. Recrutamos um grande número de programadores, engenheiros de produto e funcionários de escritório em países-chave onde a empresa estava operando. Outra razão foi que o negócio da empresa estava se expandindo rapidamente enquanto ainda dependíamos de processos não automatizados e desajeitados, e contratar funcionários era a maneira mais fácil de tapar os buracos. Finalmente, decidimos nos ramificar de nossa esfera tradicional para serviços semelhantes ao *ride-hailing*, como serviços intermunicipais, de frete e de courier, além de nos aventurarmos em áreas completamente novas para nós. Para fazer isso, precisávamos de funcionários.

Nesse ponto, já havíamos esgotado todas as oportunidades de contratação em Yakutsk, então voltamos nossa atenção para Moscou. Abrimos um grande e belo escritório em um centro de negócios prestigiado na capital russa. Era um espaço maravilhoso e acolhedor. Especialistas talentosos de grandes empresas de internet russas como Yandex, VK e Avito começaram a vir para nós por conta própria. Vários novos executivos de nível de diretoria e vice-presidência se juntaram a nós naquela época, incluindo o Diretor financeiro Dmitri Sedov do Goldman Sachs, a Diretora de Marketing Evgenia Matrosova do Yandex, o Vice-presidente de Mobilidade Daniil Petin da Didi, e outros gerentes seniores e profissionais de alta qualidade. No geral, mantivemos a equipe principal falante de russo, aproveitando o fato de que a Rússia está cheia de especialistas brilhantes em TI, especialmente desenvolvedores, enquanto os níveis salariais são mais baixos do que a maioria dos centros (*hubs*) de TI estrangeiros oferece. Decidi que

tornaria a equipe mais internacional em etapas, à medida que a receita da empresa e o acesso a recursos externos crescessem.

O processo de contratação tornou-se especialmente intenso após setembro de 2021, quando, mais de seis meses após o fato, finalmente contamos à Forbes Rússia sobre o investimento da Insight Partners e a graduação da inDriver para o *status* de unicórnio no início do ano. Até esse momento, a comunidade de TI de Moscou estava cética em relação a nós, se é que haviam ouvido falar de nós. Em suas mentes, éramos apenas uma empresa provinciana desenvolvendo um pequeno negócio na indústria de táxis. De repente, eles estavam olhando para uma empresa global de classe mundial com uma avaliação de bilhões de dólares e investidores entre os 20 melhores do mundo. Os moscovitas de repente viram a inDriver como um lugar prestigiado para trabalhar, e isso aumentou muito o fluxo de candidatos à nossa porta.

No geral, 2021 foi um ano de muito sucesso para a empresa. Nossa receita mais que dobrou em comparação com 2020, aumentando em 120%.

Durante a entrevista com a Forbes Rússia, seus jornalistas me perguntaram casualmente sobre minha participação atual na empresa. Depois, eles fizeram alguns cálculos simples baseados na avaliação de investimento da empresa e conseguiram determinar que minha participação acionária valia nominalmente mais de meio bilhão de dólares. Eles me ligaram para me parabenizar por ter entrado na versão russa da lista da Forbes e me informar que eu seria destaque na edição de primavera da revista, quando seu famoso *ranking* anual dos russos mais ricos é publicado. Em vez de ficar satisfeito com a notícia, tudo o que senti foi uma aversão extrema e a sensação de ter acabado de desenvolver uma terrível dor de dente. A lista da Forbes Rússia há muito é vista como tóxica, tanto dentro do país quanto fora. Por um lado, é usada por funcionários de segurança corruptos para determinar quem eles podem visar na esperança de extrair algo para si próprios; por outro, os países ocidentais se referem a ela ao impor sanções. Entrar nela se tornou algo como uma maldição, tal é a estranha e insalubre situação que se desenvolveu no país. Eu até fiz várias tentativas de persuadir os editores a não me incluir. Avançando, o dramático desenvolvimento dos eventos na Ucrânia levou a Forbes Rússia a quase perder a franquia

do escritório central dos Estados Unidos; de qualquer forma, eles não publicaram sua lista em 2022 ou 2023, para meu alívio.

Após me mudar para a Califórnia, raramente voltei para Yakutsk. A possibilidade foi complicada pelas restrições da covid-19 e pelo fato de ser difícil para mim deixar minhas filhas sozinhas por qualquer período em um país que ainda era novo para nós. Visitei Yakutsk apenas algumas vezes em 2020-2021 e depois apenas brevemente. Em fevereiro de 2022, a equipe do ykt.ru realizou uma sessão estratégica sobre o desenvolvimento futuro do portal e me pediu para participar no meu papel de fundador e conselheiro não oficial da empresa. Voei para Yakutsk e, no dia seguinte, viajei para participar da sessão, que estava sendo realizada em um complexo rural cercado por uma bela floresta coberta de neve.

Perto da hora do almoço, houve uma breve pausa nas discussões e eu acessei um dos *sites* de notícias russos. Não podia acreditar nos meus olhos. Lembro-me de ler com horror sobre como, ao amanhecer pelo horário de Kiev, o exército russo havia lançado ataques com mísseis contra grandes cidades da Ucrânia e começado uma invasão de seu território. Por vários meses, a situação na fronteira entre Rússia e Ucrânia estava tensa, enquanto os políticos escalavam a situação com sua retórica cada vez mais agressiva. Mesmo assim, era muito difícil, se não impossível, acreditar que Putin havia resolvido embarcar em tal aposta sem sentido. Era incompreensível como um político tão frio, cínico e calculista poderia cometer um erro tão óbvio – um que causaria um dano colossal ao país, aos seus interesses e à sua reputação. Era óbvio que os ucranianos resistiriam e que este era o começo de uma guerra longa e muito sofrimento.

Na minha visão, as autoridades russas cometeram outro erro estratégico muito antes disso, ao construir um país com um sistema atrasado, ineficiente e autoritário com um alto nível de corrupção. Um sistema como esse pode existir apenas à custa de receitas massivas de matérias-primas e é um anátema no mundo de hoje, levando à fuga de mentes brilhantes e seleção negativa dentro do governo e das grandes empresas. Para encontrar o último grande sucesso russo, é preciso

voltar mais de 60 anos, para 1961, ao voo espacial soviético de Gagarin. A Rússia não tem uma única grande empresa global genuinamente bem-sucedida fora dos setores de recursos naturais e defesa, enquanto até mesmo um país pequeno como a Finlândia produziu a Nokia, a Supercell e a Rovio. Às vezes, a Kaspersky e a ABBYY, ambas empresas internacionais, são apresentadas como exemplos em contrário, mas estas são pequenas empresas cuja receita anual de várias centenas de milhões de dólares é ofuscada pelos 2 bilhões de dólares em receitas anuais da Supercell, sem falar nos 24 bilhões da Nokia.

Entre outras consequências negativas, esse tipo de sistema leva ao desejo de distanciamento de países vizinhos. Foi isso que aconteceu com a Ucrânia, para quem o mundo ocidental era uma opção mais atraente. Todas essas são consequências do sistema extrativo que se desenvolveu na Rússia e que funciona em prol dos interesses de um grupo restrito da elite. Eric Reinert escreveu um bom livro sobre o assunto “Como os Países Ricos Ficaram Ricos e Por Que os Países Pobres Permanecem Pobres”.

Com sua população educada e talentosa, o que a Rússia deveria fazer é focar no desenvolvimento de seu capital humano. Para fazer isso, é necessário construir instituições públicas inclusivas, um melhor sistema de educação e um sistema jurídico independente. O que é necessário é a introdução gradual e cuidadosamente planejada de uma verdadeira democracia, não a pseudodemocracia predatória dos anos 1990. O que é necessário é uma verdadeira liderança e a criação de uma ideia nacional e valores que rejeitem a noção há muito ultrapassada de imperialismo territorial. É uma grande pena que nada disso tenha sido alcançado, e o surto de guerra tornou a situação muito pior.

A sessão estratégica do ykt.ru continuou, mas eu não conseguia mais participar adequadamente e logo saí. No dia seguinte, voei para Moscou, e depois para Nova York, pegando o último voo direto da Rússia que foi permitido entrar nos Estados Unidos. O voo do dia seguinte de Moscou para Nova York foi desviado no ar sobre a Groenlândia e forçado a voltar no meio da viagem.

Avaliamos a situação e quase imediatamente decidimos que a inDriver deveria sair completamente da Rússia. As razões para isso eram óbvias,

começando pelo fato de que nossos funcionários não estavam mais seguros no país agora que estava em guerra. Isso ficou ainda mais claro para nós em setembro, quando a mobilização foi anunciada e todo jovem corria o risco de ter que trocar o conforto do escritório por uma trincheira em algum lugar do leste da Ucrânia. Em segundo lugar, as novas sanções rapidamente introduzidas significavam que ter negócios na Rússia se tornava um sério obstáculo para o futuro desenvolvimento da empresa – e para sua existência como um todo. Fazia mais sentido para nós abandonar o braço russo do negócio, já que ele representava apenas 8% da receita da empresa quando a guerra começou. Em terceiro lugar, as autoridades poderiam proibir os homens de deixar o país ou desligar a Internet a qualquer momento. Dado que mais da metade da equipe estava na Rússia, isso criou um risco existencial para a empresa.

Começamos a realocar a equipe. A empresa tinha cerca de 15 escritórios ao redor do mundo, mas a maior parte de nossos funcionários – mais da metade – trabalhava nos escritórios em Moscou e Yakutsk. Realizando milagres de velocidade e eficiência, nossa divisão de operações organizou voos *charters* para levar nossos funcionários, suas famílias e seus *pets* para Almaty e Astana. O Ministério do Desenvolvimento Digital do Cazaquistão, com Bagdat Mussin à frente, foi muito útil na resolução de quaisquer questões que surgiram. Em 2022, movemos um total de mais de 1.000 funcionários, principalmente para o Cazaquistão e Chipre. Embora essa fosse uma tarefa de extraordinária complexidade organizacional e logística, e também custasse muito à empresa, era importante levar todos para a segurança o mais rápido possível. Também alocamos imediatamente 100 mil dólares em ajuda humanitária para refugiados – 50 mil da empresa e 50 mil do meu fundo pessoal. Enviamos assistência financeira no valor de três salários para funcionários ucranianos da inDriver e fizemos o nosso melhor para ajudá-los a se manter seguros. Ficou evidente o perigo que eles corriam quando, logo após o início da guerra, um míssil atingiu o prédio onde nosso escritório estava localizado. Felizmente, ninguém se feriu.

No início de março, após ponderar todos os prós e contras, a alta administração do ykt.ru e eu decidimos fechar o portal. Tínhamos razões claras para fazer isso. A Rússia havia aprovado algumas leis muito duras sob as quais criticar as ações das autoridades ou do exército poderia resultar em uma pena de prisão de vários anos. Isso criou

riscos não apenas para os funcionários do portal, mas também para seus usuários. O portal oferecia aos usuários várias maneiras de postar mensagens, e as forças de segurança poderiam facilmente estabelecer suas identidades. Além disso, estava claro para nós que a receita do portal sofreria. A principal fonte de renda do ykt.ru era a publicidade, que é, claro, o primeiro custo que as empresas cortam quando as coisas ficam difíceis. Tendo sido mais ou menos equilibrado por vários anos, o portal agora acabaria operando com prejuízo. Eu estava longe, nos Estados Unidos, e com as sanções em vigor seria muito difícil para mim transferir fundos para apoiar o trabalho da redação. Além disso, isso poderia levar a acusações adicionais contra o ykt.ru por ser financiado por um país classificado como “inimigo ideológico”, com todas as consequências decorrentes, incluindo fechamento e processos criminais contra funcionários. Era melhor fechar o portal agora, transferindo alguns de seus funcionários para a inDriver e liberando o restante com uma indenização normal (eu paguei extra do meu próprio bolso para os veteranos da equipe).

Outro fator importante era que a redação teria que suprimir a verdade sobre o que estava acontecendo, ou até mesmo mentir. Moderadores teriam que correr por todo o portal, apagando quaisquer postagens dos usuários sobre a guerra. Considerando a história gloriosa do portal e a cultura na Sinet, tudo isso seria simplesmente vergonhoso. O Yandex foi amplamente criticado por comportamento semelhante quando mais tarde suprimiu notícias da guerra em seus serviços e jogou fotografias turísticas nos resultados de busca pela palavra “Bucha”³. Não havia como aceitarmos isso.

Como fundador e líder ideológico do projeto, fiz uma chamada em grupo para os funcionários do ykt.ru, falei sobre a situação atual e anunciei o fechamento do portal. Lembro-me de como todos ficaram em silêncio, abatidos. Ao sair da chamada de vídeo, abri a página principal do portal. Poucos minutos depois, soube que já havia sido substituída por um aviso anunciando o fechamento, mas não consegui me forçar a clicar no botão de atualização do navegador. Percebi que

³ Cidade ucraniana que ficou famosa pelo Massacre de Bucha, assassinato em massa documentado em material fotográfico e de vídeo de mais de 650 civis ocorrido em março de 2022 durante a invasão russa da Ucrânia. (N.E.)

estava vendo meu site favorito pela última vez após 20 anos de devoção, e as lágrimas escorreram pelo meu rosto.

A combinação da guerra, a crise de realocação e o fechamento do ykt.ru realmente me abalou profundamente. Era como estar em solo firme com um caminho claro à frente em um minuto, para se encontrar em um pântano móvel cercado por neblina no próximo. Entre outras coisas, percebi o quanto o desenvolvimento da Iacútia significava para mim. Tinha sido uma enorme fonte de significado e força interior. A realização de que, como um empresário americano, eu não seria capaz de fazer nada significativo lá por anos, talvez até décadas, me deixou me sentindo vazio e à deriva. Eu até cogitei a ideia de deixar a empresa após nosso IPO, que naquela época não estava muito distante.

Isso durou exatamente dois meses. Tarde da noite, em 23 de abril de 2022, enquanto ponderava novamente um curso de ação, tive um dos *insights* mais importantes da minha vida. A história da inDriver começou em um dia em que as companhias de táxi agiram como um cartel e aumentaram seus preços, usando o frio como desculpa para extrair mais dinheiro dos residentes de Yakutsk. Essa ação desonesta e injusta motivou Sasha Pavlov a formar o grupo Motoristas Independentes nas redes sociais – um posicionamento contra a injustiça no qual ele foi poderosamente apoiado por dezenas de milhares de cidadãos comuns. Desde a concepção do protótipo da inDriver, desde o primeiro dia de sua existência, a empresa e sua equipe estavam enfrentando a injustiça. Nós somos a equipe de desenvolvimento que ousa desafiar a injustiça. Essa é a verdadeira e abrangente missão da nossa empresa!

Essa revelação me deixou tão atordoado que fiquei acordado a noite toda pensando nisso. Tudo imediatamente começou a se encaixar, como peças de um quebra-cabeça, enquanto eu entendia o que tínhamos que fazer e como deveríamos proceder. Sistemática e constantemente buscaríamos injustiças, e onde as encontrássemos, iniciariamos um novo negócio ou iniciativa sem fins lucrativos para reduzir ou eliminar essa injustiça. Percebi que muitos dos nossos negócios e empreendimentos sem fins lucrativos existentes visavam isso de uma forma ou de outra. O ykt.ru lutava pela liberdade de expressão e justiça social enquanto se opunha à corrupção e a outros males sociais. BeginIT oferece um impulso para crianças em orfanatos e escolas rurais, que muitas vezes

são privadas de caminhar para o campo de TI. Sinet Sakhawood ajuda cineastas da Iacútia que não têm acesso aos mesmos recursos que seus colegas internacionais, assim como Ayarkut apoia artistas regionais independentes. O Prêmio Aurora Tech para empreendedoras de TI apoia oportunidades iguais. Até nosso projeto de domo foi uma tentativa de reduzir a injustiça climática.

O mais importante, a própria inDriver apresenta às pessoas um modelo honesto e justo, dando-lhes liberdade de escolha. Os passageiros obtêm preços justos e os motoristas se beneficiam das taxas de comissão mais baixas do setor. Dar justiça às pessoas é o que nos permitiu construir esta grande empresa internacional. No final das contas, se o serviço que você oferece dá às pessoas algo de valor fundamental para suas vidas, elas realmente sentem isso. Por causa disso, elas te apoiam, usam seu serviço e falam sobre ele para outros também.

Isso era algo em que precisávamos focar muito mais – a missão que tinha que ser o ponto de partida para cada novo negócio que lançássemos. À medida que a empresa e eu crescíamos em recursos, deveríamos lançar iniciativas sem fins lucrativos de grande impacto em uma variedade de esferas. Crianças talentosas não conseguem ter uma educação de qualidade? Dávamos a eles a oportunidade por meio de nossa rede de universidades e escolas gratuitas! O Prêmio Nobel só vai para cientistas de um punhado de países ricos? Criaríamos nosso próprio prêmio e o tornaríamos super prestigioso nos próximos 10-20 anos. Os Oscars só são concedidos a um círculo fechado de indivíduos associados aos principais estúdios de cinema? Criaríamos nosso próprio prêmio de cinema incrível para cineastas independentes com recursos limitados – e assim por diante.

Essa visão era tão inspiradora e fantástica, diferente de qualquer outra maneira de fazer negócios, que decidi ver o que outras pessoas pensariam a respeito.

A primeira pessoa para quem escrevi foi o nosso Diretor de Operações, Egor Fedorov. Ainda tenho essa mensagem no meu arquivo do Telegram na manhã de 24 de abril: “Tive uma ideia maluca sobre o futuro da empresa. Precisamos discutir”. Certamente parecia maluca para mim! Egor e outros com quem falei ficaram surpresos com o que

era, afinal, uma ideia muito incomum e desconhecida, mas acharam que era tanto inspiradora quanto viável. A reação deles me encorajou, e eu estava tão energizado por essa nova visão que meu estado desarticulado imediatamente se corrigiu. Nos próximos um a dois meses, tive grande prazer em formular um novo conceito para a inDriver. Ele seria baseado no que chamei de nossa nova supermissão: desafiar a injustiça.

No verão, apresentamos a nova visão ao conselho de diretores. Nossos investidores nos apoiaram, e começamos a tornar o conceito uma realidade. A integridade interna e a força desse conceito eram algo extraordinário. À medida que as coisas progrediam, questões com as quais havíamos lutado por anos foram resolvidas. Isso incluía os critérios a seguir ao escolher novos segmentos de mercado para a empresa se ramificar. Até agora, havíamos tentado testar modelos baseados em comércio entre pares em diferentes setores, mas rapidamente percebemos que havia muitas áreas nas quais isso não funcionava. Por exemplo, ninguém queria pagar pelo seu pedido de comida usando o modelo da inDriver, como em, “Quero duas pizzas e pagarei este valor”. Com nossa nova missão, o critério principal era que qualquer novo negócio deve combater uma injustiça séria, e o mundo tem mais do que o suficiente delas para escolher. Outra coisa era que ainda não tínhamos conseguido descobrir como poderíamos renomear a empresa para nos afastar da conotação de carro inerente a “inDriver”. O novo conceito forneceu uma resposta quase imediatamente: nós enfrentamos a injustiça, e isso nos dá motivação e força interior. A força interior nos levou a “Inner Drive” – então poderíamos nos renomear para inDrive! No outono de 2022, nos renomeamos de uma maneira muito simples e acessível, mas também muito poderosa e significativa, tornando-nos inDrive em vez de inDriver. Nossos criativos desenvolveram uma marca muito atraente, cores corporativas e um logo renovado. Tudo começou a parecer muito mais elegante e profissional. É simbólico também que a perda da letra “r” em “inDriver” coincidiu com nossa saída da Rússia.

Baseados em nossa supermissão de enfrentar a injustiça, estabelecemos uma meta estratégica de influenciar positivamente a vida de pelo menos 1 bilhão de pessoas até 2030.

Mais uma vez, encontramos uma resposta em um momento de crise severa e desafios externos, e emergimos mais fortes, internamente

renascidos e com nossas metas voltadas para objetivos muito mais ambiciosos. Ao dar às pessoas algo de valor fundamental para suas vidas, como fazemos na inDrive, continuaremos a experimentar o mesmo crescimento orgânico e poderoso. É assim que nos tornaremos uma empresa que permanece financeiramente eficiente e alcança avaliações de mercado estratosféricas enquanto impacta positivamente a vida de centenas de milhões, talvez até bilhões, de pessoas.

.....

Em 2022, apesar da guerra e realocação, continuamos a desenvolver a empresa. Nossa receita anual quase dobrou, crescendo 88% em relação ao ano anterior. Até o final do ano, a inDrive era a segunda maior empresa de transporte por aplicativo do mundo em termos de downloads de aplicativos móveis da Play Market e App Store. Isso nos colocou à frente de quase todos os nossos principais concorrentes, a maioria dos quais teve o benefício de até dez vezes mais investimento do que a inDrive. A única empresa à nossa frente era a Uber, que havia levantado impressionantes 24 bilhões de dólares de investidores antes de seu IPO em 2017. Em outras palavras, estávamos competindo com sucesso com um gigante que havia levantado 103 vezes mais investimento do que nós.

Contratamos quase mil novos funcionários, levando o quadro de funcionários da empresa para perto de 3.000 pessoas. Nesse ponto, os problemas com processos internos e comunicações que começamos a ver durante o surto de crescimento da empresa em 2021-2022 se intensificaram. O fato é que nos tornamos uma grande empresa enquanto ainda usávamos os processos de uma *startup* de médio porte. Isso levou a efeitos de gargalo e desacelerações em várias áreas simultaneamente. Ficou claro que 200-500 funcionários e 1.000-3.000 funcionários são duas histórias completamente diferentes, e precisávamos trabalhar em nosso *design* organizacional e desenvolver processos mais eficientes e sistemáticos.

Uma grande empresa tem que ser rápida e poderosa – uma orca, não um tubarão-da-groenlândia lento e sonolento. Grandes empresas se mantêm em boa forma dividindo grandes equipes em pequenas, realizando avaliações de desempenho, medindo o desempenho contra

marcas de referência (*benchmarks*), engajando-se em comunicação constante por meio de canais dedicados, incentivando uma cultura de *feedback*, usando motivação material sistêmica na forma de graus, bônus e *vestings*, e também de muitas outras formas.

Ao mesmo tempo, se construirmos tudo exclusivamente em torno de métodos, regras e regulamentos, descobrimos que o mundo externo, em rápida mudança, logo torna nossas regras obsoletas, nossa empresa ineficaz e nossos funcionários sem iniciativa. Esses aspectos devem ser acompanhados de um forte senso de significado, objetivos e valores poderosos, e desenvolvimento de independência e senso comum. Processos bem estabelecidos combinam com uma fundação ideológica e baseada em valores para criar um motor para o crescimento da empresa, trabalho eficaz e motivação da equipe.

Nosso alto grau de centralização e equipe executiva insuficientemente diversificada apresenta outro desafio para a empresa. Embora até este ponto mais da metade de nossos funcionários não fale russo, isso não é o caso entre nossa alta gestão. Isso é uma consequência da nossa falta de recursos e estrutura altamente centralizada nos anos anteriores, quando a empresa não podia se dar ao luxo de fazer contratações internacionais caras e estava focada na rápida implementação de um único serviço principal. A centralização funcionou bem para nós nesse contexto. Mas em 2022–2023, a empresa começou a mudar seu foco da expansão global para o desenvolvimento adicional nas cidades e países onde já estávamos presentes, e tornou-se essencial estabelecer uma equipe descentralizada e diversificada em todos os níveis.

Múltiplos estudos (por exemplo, O'Reilly 1998, Phillips 2014 e Page 2018) mostraram que equipes homogêneas são boas em lidar com tarefas homogêneas, enquanto equipes diversas são mais eficazes quando se trata de inovação e resolução de problemas. Funcionários em equipes diversas se esforçam mais, e por isso se saem melhor. Empresas que escolhem de um *pool* mais amplo conseguem os melhores talentos. A diversificação produz um espectro mais amplo de habilidades,

conhecimentos, conexões e diferentes pontos de vista – e, como se vê, desacordo dentro de uma equipe leva a melhores soluções.

Assim que a oportunidade surgiu, comecei a dedicar tempo e recursos ao fenômeno da gagueira. Essa é mais uma das minhas missões de vida e outra importante fonte de significado e força interior. Pode até ser uma variação da supermissão da inDrive, já que é injusto que uma característica natural da fala que você não escolheu ter atrapalhe sua vida, estudos e trabalho, deixando você com medo de se comunicar e reduzindo suas oportunidades de auto-realização. É possível que se tornar enormemente bem-sucedido apesar do meu impedimento de fala seja, na verdade, minha contribuição mais importante para essa causa. Espero que meu exemplo inspire muitos outros gagos a acreditarem que eles também podem construir uma carreira e um negócio, e alcançar sucesso. Nesse sentido, por mais paradoxal que possa parecer, eu realmente preciso gaguejar mais.

Atualmente, patrocino acadêmicos líderes em várias universidades e centros de pesquisa ao redor do mundo que estão trabalhando na questão da gagueira, e pretendo aumentar gradualmente esse apoio. Minha esperança é que nossos esforços conjuntos consigam revolucionar essa área complexa da ciência humana, que ainda não é totalmente compreendida. Também iniciei a criação de uma *startup* que chamamos de FluentAI. Encontramos um grupo de pesquisadores e desenvolvedores experientes e capazes, e começamos a construir nosso primeiro *software* com base em aprendizado de máquina. Esse *software* utiliza o fato de que, se pessoas que gaguejam mudam para sussurrar ou falar muito baixo, em muitos casos, a gagueira diminui ou desaparece completamente. Usando o FluentAI, você pode participar de videochamadas sussurrando, e com apenas um pequeno atraso, nosso *software* em tempo real muda seu sussurro para fala natural, que é o que os outros participantes da videochamada ouvirão. Mais módulos serão adicionados no futuro – baseados em canto, por exemplo. É um fato bem conhecido que 100% das pessoas com gagueira não gaguejam quando cantam. Potencialmente, um gago poderia se encontrar cantando em uma videochamada muito séria, como em um musical! Com a ajuda

de nossa tecnologia, outros não ouvirão nenhuma gagueira – ou canto, apenas fala normalizada.

O próximo passo é desenvolver um dispositivo vestível que os usuários do FluentaAI possam levar para espaços públicos, para que possam fazer um discurso, participar de uma entrevista de emprego, fazer compras – em suma, viver a vida plenamente. A realidade é que hoje muitas pessoas que gaguejam não têm autoconfiança. Elas fazem o melhor para evitar experiências traumáticas associadas à comunicação, em alguns casos, ficando em casa por toda a vida. Acredito que o FluentaAI nos dá uma oportunidade real de ajudar o grande número de pessoas que lutam contra esse problema milenar.

.....

No outono de 2022, eu fui um dos principais palestrantes no fórum Digital Bridge em Astana, a capital do Cazaquistão. Eu contei ao público de lá sobre nossa empresa, o que fazemos e nossos planos para o futuro. Entre meus ouvintes estavam os chefes de várias empresas cazaques e departamentos governamentais. O próprio presidente Kassym-Jomart Tokaev estava presente e tive a honra de ter uma reunião privada com ele depois. Eu disse a ele que, uma vez que não era mais possível para nós executar iniciativas sem fins lucrativos em nossa nativa Yakutsk, estávamos procurando uma nova região para ser uma plataforma para nossas atividades nessa área, e estávamos pensando que esse lugar poderia ser o Cazaquistão. Logo depois disso, nossos parceiros governamentais se aproximaram de mim e perguntaram se eu consideraria aceitar a cidadania cazaque.

Não são muitas pessoas que recebem esse tipo de honra e privilégio, e eu fiquei tanto surpreso quanto encantado com a oferta. Inicialmente recusei com base no fato de que a constituição do Cazaquistão proíbe a dupla cidadania e isso significaria desistir do meu passaporte russo. No entanto, mais tarde, comecei a considerar seriamente a possibilidade. Com o início da guerra e o alargamento gradual das sanções contra a Rússia, estava se tornando cada vez mais difícil desenvolver uma empresa internacional cujo principal acionista e CEO era um portador de passaporte russo. Não conseguíamos persuadir novos parceiros a trabalhar conosco, e os bancos, escritórios de advocacia, auditores,

agências de publicidade e outros com quem atualmente trabalhávamos estavam tentando recusar fazê-lo.

Nos encontramos em uma situação semelhante a de muitos atletas russos, forçados a desistir de seus sonhos após todos esses anos de trabalho duro, impedidos de alcançar seu total potencial por conta de atos malignos que não cometeram ou apoiaram.

Além disso, eu realmente amo o Cazaquistão. Desde minha primeira visita ao país em 2014, senti uma afinidade profunda e duradoura pela cordialidade, otimismo e energia do povo de lá. O Cazaquistão foi nosso primeiro grande sucesso fora da Rússia e nos ajudou a sair de uma situação muito delicada.

Eventualmente, após alguns meses pesando sobre todos os prós e contras, decidi aceitar a oferta de cidadania cazaque. Espero poder fazer uma grande diferença lá. A inDrive já criou mais de 1.000 empregos no país e paga uma grande quantia em salários e impostos, ganhando e arrecadando fundos externamente e reduzindo a dependência da economia em matérias-primas. Estamos conduzindo projetos de desenvolvimento sem fins lucrativos no Cazaquistão desde 2016 e gradualmente aumentando a escala dessas atividades. Muitas de nossas novas iniciativas globais em educação, TI, arte e esportes estão começando suas vidas no Cazaquistão e terão seus centros de decisão lá, então elas serão efetivamente projetos cazaques. Isso vai tanto melhorar a vida das pessoas na região quanto contribuir para o crescimento da liderança ética e da reputação do Cazaquistão no palco global. Dito isso, serei para sempre um nativo da Iacútia, um Sakha por nacionalidade, e continuarei fazendo tudo o que posso para desenvolver minha terra natal e melhorar a vida na região. Afinal, não é seu passaporte que faz de você um filho patriótico de sua pátria, mas suas ações. Estou confiante que tanto o Cazaquistão quanto a Iacútia se beneficiarão dessa decisão.

.....

Na vida, repetidamente caímos na armadilha dos objetivos. Estabelecemos metas para o ano seguinte, para os próximos dois, três, cinco anos ou mais, e elas começam a nos dominar. Pouco a pouco, elas nos possuem e começam a ditar como nos sentimos e o que fazemos.

Elas manipulam nossas vidas, semeando ansiedade e fraqueza ao invés de força, que é o que você poderia esperar. Você começa a valorizar menos os eventos positivos, desvalorizando-os em relação às metas. Você exagera nas falhas, ampliando-as através do prisma distorcido do caminho ideal em direção ao seu objetivo. Apesar de ter escrito um livro inteiro sobre isso, eu também caio nessa armadilha. Se isso acontecer com você, tire um tempo para parar e lembrar a importância da própria jornada. As metas são necessárias como diretrizes, mas é melhor focar na jornada, ou no processo contínuo de desenvolver a si mesmo e as coisas ou pessoas que importam para você no mundo. Tome isso como um presente, como um lembrete à prova de fogo para ser grato e desfrutar do que você faz, e ser o mais feliz que puder no aqui e agora. Isso realmente funciona: você imediatamente sentirá a força e a alegria fluindo de volta para sua vida.

As maiores empresas de internet foram construídas usando um processo conhecido como *blitzscaling*. Esse é um modelo de negócios que visa o crescimento acelerado, onde a empresa faz tudo o que pode para atrair rapidamente o maior número de usuários no maior número mercados geográficos possível. Ao fazer isso, a empresa aceita um nível aumentado de risco, considerando o tempo um fator mais crítico do que a possibilidade de um cenário negativo, como a perda de investimento. Isso difere da abordagem clássica de desenvolvimento corporativo. Nesta última, gestores e outros funcionários pesquisam todo o projeto, fazem os cálculos, avaliam os prós e contras e submetem tudo à alta gestão para aprovação. O conselho de administração também pode ter sua chance de considerar o projeto. Tudo isso leva meses, às vezes anos. Os proponentes do *blitzscaling* veem isso como um luxo inacessível e acreditam que a Internet é a chave para o desenvolvimento e escalonamento ultrarrápidos de seus negócios. Em sua visão, potenciais perdas decorrentes do desenvolvimento malsucedido de novos projetos fazem menos mal a uma empresa do que perder o ímpeto e mercados para concorrentes que são mais rápidos.

O *blitzscaling* assume várias formas diferentes, como exemplificado nas diversas características de suas maiores histórias de sucesso. Vejamos alguns exemplos:

- Crescimento orgânico externo. Exemplificado por empresas como Facebook, WhatsApp, Telegram e LinkedIn. Essas empresas projetam produtos com mecânicas virais embutidas que permitem atrair novos usuários de forma independente, sem exigir grandes investimentos em publicidade ou pessoal. O WhatsApp ganhou centenas de milhões de usuários com uma equipe de apenas 30-40 pessoas e relativamente pouco investimento externo.
- Crescimento orgânico interno. Isso se aplica ao Gmail, YouTube e Instagram. Serviços desse tipo são desenvolvidos como parte do ecossistema de uma empresa maior, que lhes proporciona acesso gratuito ou condicionalmente gratuito aos seus usuários.
- Produto muito ‘legal’. Como Apple, OpenAI, Canva e Shopify. Empresas desse tipo são capazes de criar produtos tão ‘legais’ e que trazem tanto benefício aos seus usuários, muitas vezes acompanhados de uma imagem atraente, que seu principal canal de marketing é simplesmente o boca a boca.
- *Blitzscaling* de recursos clássicos. Uma empresa cria um produto ideal com um alto ajuste de mercado de produto, tem acesso quase ilimitado ao capital, tem alta tolerância ao risco e pode assumir grandes perdas, e rapidamente começa a perturbar os mercados. Por exemplo, Uber, Airbnb, Amazon e Alibaba.

Construir uma grande empresa por meio do *blitzscaling* não é fácil. Milhares e milhares de empresas com equipes talentosas, fortes e motivadas trabalham incansavelmente para tentar encontrar uma maneira rápida de escalar seus negócios. A proporção de empresas de internet verdadeiramente estelares para aquelas tentando entrar em suas fileiras deve ser de uma para dezenas de milhares.

O que um empreendedor que está começando sua própria empresa deve fazer nessas condições – especialmente se ele ou ela não nasceu em uma família rica em um país desenvolvido, não foi educado em uma universidade como Harvard ou MIT, e não tem acesso a investidores, oportunidades de *networking* e outros recursos necessários para o desenvolvimento de uma empresa? E se, como eu quando comecei a

desenvolver a inDriver, você mora em uma região remota, é socióforo com um distúrbio de fala e não fala inglês muito bem?

Precisamos dar um passo atrás e falar sobre as fundações do capitalismo moderno. Originado no período do Renascimento entre os comerciantes do norte da Itália e da Holanda, o capitalismo se fortaleceu durante a Primeira Revolução Industrial na Europa Ocidental, no final do século XVIII e início do século XIX, antes de entrar em pleno vigor durante a era da produção em massa no século XX. No mesmo século, o capitalismo enfrentou seu primeiro desafio realmente sério na forma de ideologias coletivistas como o comunismo. Talvez como uma reação defensiva a este último, as doutrinas de figuras como a escritora russo-americana Ayn Rand e o economista americano Milton Friedman surgiram e ganharam popularidade. Em resumo, sua ideologia diz que cada indivíduo e empresa deve ser responsável apenas por si mesmos, e não se preocupar com o que acontece com outras pessoas ou com a sociedade. No caso das empresas, sua principal responsabilidade social é ganhar dinheiro e proporcionar lucro a seus acionistas.

Essa é uma abordagem muito individualista. Onde termina a liberdade e começa o egoísmo? Isso tem sido claramente um mecanismo eficaz para apoiar o rápido desenvolvimento da civilização, bem como uma forte resposta aos crescentes movimentos coletivistas autoritários e totalitários. Mas, na minha opinião, esse tipo de atitude mercantilista muitas vezes tem consequências negativas. Isso nunca foi mais evidente do que no século XXI, com o advento da Internet e tecnologias cujas propriedades de superescalação permitem que as principais empresas influenciem a vida de um enorme número de pessoas e do planeta como um todo. Grandes empresas são obrigadas a aumentar a receita e os lucros por meio de todos os meios disponíveis. Se a gestão falhar, ela será substituída, e a nova gestão começará a trabalhar com energia renovada, às vezes à custa de padrões éticos.

O resultado é uma situação em que estamos enfrentando mudanças climáticas e poluição planetária enquanto corporações usam embalagens baratas, não recicláveis, na tentativa de reduzir custos e aumentar lucros. Em inteligência artificial, uma corrida imprevisível e perigosa está se desenrolando, movida por uma sede de poder e dinheiro. Em nosso próprio campo – serviços de transporte por aplicativo – grandes

empresas cobram dos motoristas comissões cada vez maiores, até 50-60%, forçando-os a trabalhar longas horas e espremendo até a última gota de lucro. Eles manipulam os preços em horários de pico sob o pretexto de demanda aumentada, estabelecendo preços que são de duas a cinco vezes mais altos do que o usual. Eles até foram conhecidos por mostrar ao motorista um preço mais alto do que o passageiro realmente pagou, a fim de reduzir a possível insatisfação com a alta comissão. Não é necessário dizer que eles proíbem o motorista de perguntar ao passageiro sobre o custo de sua viagem. Não me surpreenderia se inúmeros relatos da mídia e postagens em redes sociais sobre tarifas inflacionadas para *smartphones* com pouca bateria, proprietários de *smartphones* mais caros ou pessoas que consumiram álcool se revelassem verdadeiros. A Uber recebeu uma patente para tecnologia que determina se uma pessoa consumiu álcool com base em como ela usa seu *smartphone* – e isso é um fato.

Há um paralelo a ser traçado aqui com a cultura de consumo: geralmente eficaz e propícia ao desenvolvimento da sociedade, mas com efeitos colaterais negativos. Por exemplo, a estratificação social está crescendo em muitos lugares, especialmente em países em desenvolvimento. Um pequeno grupo de pessoas com um desejo incontrolável e às vezes não muito razoável de enriquecer consegue concentrar uma boa metade da riqueza total de um país em suas mãos. Ao fazer isso, elas às vezes se comportam de maneira antissocial, usando práticas corruptas, por exemplo, e condenando uma grande parte da população à pobreza.

Você pode usar todo esse consumismo, essa fixação monótona do negócio moderno em ganhar dinheiro a qualquer custo, para desenvolver sua própria empresa. Vale a pena vê-lo como uma fraqueza, como o calcanhar de Aquiles de seus concorrentes. Você deve buscar sistematicamente as áreas onde esse modelo dominante leva a torções de braços, a injustiças, manipulações, ganância, restrição de liberdades e ataques aos direitos humanos, e então oferecer às pessoas o oposto! Acredito que todos estamos vivendo em uma simulação muito complexa. Essa simulação contém metais ou metavalores que percebemos como valores de vida chave – coisas como honestidade, justiça, liberdade, autorrealização, família e crianças. Se uma empresa adota isso como sua supermissão e entrega esse metavalor às pessoas, elas darão seu apoio

e a empresa começará a crescer organicamente, sem queimar grandes quantidades de fundos de investidores. A mesma empresa terá uma boa chance de se tornar incrivelmente grande, já que segue os passos de empresas tradicionalmente gananciosas e está em posição de atrair seus clientes, aproveitando os mesmos investimentos em *blitzscaling* feitos anteriormente por essas outras empresas.

Conforme a empresa cresce e libera recursos, ela deve começar a executar iniciativas sem fins lucrativos que implementam a mesma supermissão. A empresa não deve formular seus objetivos estratégicos em termos de dinheiro, como outros geralmente fazem, mas em termos de impacto positivo no mundo. Fundadores, como grandes acionistas, devem dedicar a maior parte de sua riqueza pessoal a esses projetos sem fins lucrativos. Isso faz com que todos acreditem: a equipe, os clientes, os investidores, a mídia, os reguladores e os próprios fundadores. Integridade e força real resultarão disso.

Essa é a abordagem que adotamos na inDrive. Inconscientemente no início, depois propositalmente apostamos na luta contra a injustiça. Por muito tempo, não tivemos acesso a recursos externos, mas ainda assim construímos um negócio global usando crescimento orgânico. Assim que a oportunidade surgiu, lançamos iniciativas sem fins lucrativos em larga escala baseadas nessa mesma ideia de confrontar a injustiça. Como fundador e principal acionista da empresa, dedico quase todos os meus fundos pessoais a esses projetos. À medida que comecei a vender gradualmente minhas ações por milhões de dólares, direcionei quase todos esses fundos para nossas iniciativas globais sem fins lucrativos, que chamamos de inVision. Se tudo correr conforme o planejado, gastarei bilhões de dólares no inVision nos próximos 10-20 anos, e alcançaremos coisas espetaculares. A empresa estabeleceu para si o objetivo estratégico de ter um impacto positivo na vida de um bilhão de pessoas ao redor do mundo, mas extraoficialmente visamos ir ainda mais longe, impactando positivamente toda a vida no planeta.

Acredito que essa abordagem levará a empresa a novas e ainda mais deslumbrantes alturas, e que nossa história inspirará outros a construir suas vidas e suas empresas com base em valores que lhes dão uma forte fundação não material. Se eles começarem a ter sucesso, então temos uma chance de reinventar o capitalismo moderno, pelo menos

em certa medida, e assim influenciar o desenvolvimento futuro de toda a nossa civilização.

E essa é a filosofia da Inner Drive.

EPÍLOGO

*“O que você dá ao mundo e aos outros
não pode ser perdido ou tirado.”*

– ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

As pessoas continuaram me falando sobre um projeto no Cazaquistão chamado Casa da Mãe que havia reduzido pela metade o número de crianças em orfanatos cazaques desde o seu lançamento. Como os orfanatos agora são principalmente povoados por crianças mais velhas, a iniciativa está no caminho certo para gerar uma redução cinco vezes maior nesse número. Fiquei fascinado por como eles conseguiram alcançar esse resultado. Você concordará que manter uma criança com sua família é muito mais impressionante do que levar brinquedos de pelúcia para um orfanato no Natal.

Conheci Aidyn Rakhimbaev, um dos principais empresários do Cazaquistão, que fundou a Casa da Mãe com sua esposa Anar há 10 anos, e ouvi enquanto ele contava a história do projeto. Ele me disse como ele e sua esposa decidiram adotar uma criança de um orfanato. Como as crianças foram obrigadas a dançar para eles durante a visita. Como eles choraram toda aquela noite, e na manhã seguinte adotaram três crianças de uma só vez, apesar de já terem quatro filhos biológicos. A experiência serviu como um poderoso motivador para abordar a questão. Anar e Aidyn perceberam que o problema central era a estigmatização da maternidade solteira no Cazaquistão para jovens garotas do vilarejo que chegavam à grande cidade. Quando essas garotas inexperientes engravidavam e davam à luz, a opinião pública e seu ambiente, incluindo a família, pressionavam-nas a abandonar a criança em um orfanato.

Em resposta, os Rakhimbaev alugaram e equiparam um prédio residencial comum e pediram ao hospital de maternidade que os informasse sobre quaisquer jovens solteiras que estivessem preparando para dar à luz e que pudessem abandonar a criança. A partir de então, um psicólogo especialmente treinado comunica-se com a futura mãe e oferece a ela a opção de ficar na Casa da Mãe gratuitamente. Documentos são preenchidos em seu nome para quaisquer pagamentos de bem-estar a que ela tenha direito e, se necessário, ela processa o pai da criança por pensão alimentícia. As garotas são treinadas em várias habilidades comerciais, como costura. A organização trabalha de maneira muito delicada e inteligente com a família da mãe para transformar a resistência feroz em aceitação completa da criança e disposição para apoiar a jovem mãe. Todo esforço possível é feito para garantir que a criança não acabe em um orfanato, e sim permaneça com

sua família. É interessante notar que, uma vez que a mãe passa um dia ou dois com seu recém-nascido, nada pode separá-los.

Os Rakhimbaev e sua equipe replicaram essa abordagem nas Casas da Mãe em grandes cidades por todo o país ao longo de 10 anos. Um trabalho amplo de conscientização entre garotas e futuras mães é realizado por meio de visitas escolares, aparições na TV e postagens em mídias sociais. Aidyn e Anar patrocinam pessoalmente o trabalho de assistência, e outros empresários e filantropos cazaques também estão ativamente envolvidos. Ao longo dos anos, eles investiram milhões de dólares, e valeu cada centavo. O número de crianças em orfanatos está diminuindo; muitos orfanatos até fecharam em razão da falta de crianças para preenchê-los. Gradualmente, as próprias Casas da Mãe começam a fechar. Esse é o sucesso definitivo de todo o projeto.

Fiquei muito impressionado com o quão legal, inteligente e bem pensado era todo o conceito. Sugeri a Aidyn e Anar que poderíamos trabalhar juntos para expandir o projeto para outros países. Após uma pausa para pensar, eles concordaram. Crianças são crianças onde quer que estejam, e precisam de ajuda independentemente de sua nacionalidade ou onde vivem. Além disso, os Rakhimbaev já fizeram tanto para ajudar as crianças em sua terra natal, enquanto a inDrive sabe tudo sobre escalar projetos em países em desenvolvimento e tem todos os recursos necessários para apoiar a Casa da Mãe como uma iniciativa internacional. Esperançosamente, podemos fazer isso funcionar.

Em certo ponto, fui convidado a visitar uma Casa da Mãe em Almaty, onde tive a honra de realizar o *tusau kesu*, cortando as cordas que haviam sido amarradas em torno das pernas de duas crianças. Esse é um dos rituais mais importantes e calorosos da cultura cazaque, simbolicamente colocando a criança em um caminho brilhante e fácil pela vida. Conversei com as mães que vivem na casa e a equipe que trabalha no projeto.

Estava chovendo em Almaty quando peguei minha carona de volta ao hotel. Através das gotas de chuva escorrendo pela janela, olhei para os carros, árvores, edifícios e pessoas passando. De vez em quando, raios de sol rompiam as nuvens. Uma canção da minha infância tocou no rádio do carro do motorista, e de repente experimentei uma sensação

de grande felicidade e verdadeira catarse emocional. Felicidade porque ao longo dos anos tive a oportunidade de ajudar pessoas boas com projetos legais como esse, e porque agora podemos ajudar a aumentar o escopo de suas atividades muitas vezes. Foi um dos momentos mais poderosos e emocionais que tive em muito tempo. Há algo muito real nisso, talvez até a essência e fundação da vida. Há uma força interior enorme nisso, como a energia de um milhão de sóis. Momentos como esses fazem valer a pena viver e trabalhar.

Não temos um equivalente exato em russo para o termo inglês *underdog* (azarão). O mais próximo que temos é “cavalo escuro”. Bem, azarões é o que somos. Não tínhamos acesso a recursos de investimento, oportunidades de *networking* ou mídia, e tivemos dificuldade em encontrar especialistas em TI. Por muito tempo, até o custo de conexão com a Internet na Iacútia era altíssimo. Quando fizemos nossa entrada no mercado externo, nem os especialistas nem a mídia acreditavam inicialmente em nós. Os concorrentes não nos levavam a sério. Apesar disso, criamos uma história extraordinária e uma grande empresa, agora líder nacional e global. Importante, conseguimos tudo isso sem recorrer à desonestidade, distribuição de subornos ou puxa-saquismo. Nosso sucesso é baseado na inteligência, talento e motivação de nossa equipe. Por meio dessa conquista, inspiramos outros azarões e cavalos escuros, e todos os milhares e milhões de pessoas comuns como nós, em todo o mundo.

Mais do que apenas inspirar, começamos a transformar nossa empresa de um serviço de mobilidade em uma plataforma de escalação para outros azarões – para todos os empreendedores que não se formaram em Harvard, que não têm pais ricos, que talvez não sejam os mais sociáveis, que não falam inglês e que às vezes nem mesmo percebem que são uma empresa de TI. Esses tipos podem não ir a conferências de TI chiques, dar entrevistas ou ser destaque em *sites* como o Crunchbase, mas o que eles fizeram foi aplicar sua vontade, energia e inteligência para construir histórias de sucesso brilhantes em países em desenvolvimento, regiões remotas ou pequenas cidades, sem qualquer ajuda externa. Eles criaram verdadeiros fenômenos sociais, assim como fizemos no início de nossa jornada. Queremos ajudá-los a escalar seus negócios

em fenômenos sociais globais que trazem enormes benefícios para milhões de pessoas. Agora que temos os recursos à nossa disposição, podemos ser aqueles que fornecem mobilidade ascendente para esses empreendedores talentosos.

A fascinante história da inDrive continua, e haverá muitos mais dias interessantes pela frente – mas isso tudo está no futuro. É como o nevoeiro que cobre uma cidade inteira. Você não consegue distinguir todos os detalhes ao seu redor, apenas algumas formas borradas e ruídos vindos de algum lugar à frente, e só pode supor o que são. E é aqui que terminarei a história de nossas aventuras. Ou melhor, onde a deixarei por enquanto.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a toda a equipe da inDrive: são vocês, suas conquistas, sua paixão e energia, seus valores e filosofia que tornaram possíveis as histórias neste livro. Meus agradecimentos a Vera Tomskey, por seus sábios conselhos e apoio enquanto escrevia este livro, e a Egor Fedorov, por seu *feedback* ponderado desde os primeiros capítulos. Agradeço às minhas filhas, Lena e Maya, pelo amor e calor humano. Afinal, foram os pedidos de Maya por histórias de ninar sobre minha “incrível vida de aventura” que me incentivaram a escrever este livro.

Também quero agradecer a meu pai, Grigory Tomskey, 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.

E, finalmente, obrigado a todos os nossos usuários da inDrive. Juntos com vocês, e com seu apoio, a empresa alcançou tanto – e vai alcançar muito mais!



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.

“Os empreendedores são heróis, especialmente aqueles que quebram paradigmas, criam novos negócios e ajudam a garantir a subsistência de pessoas, equipe e parceiros. Arsen e sua história são extraordinários. Um cara super-inteligente do lugar mais frio do planeta - a Sibéria - te fará, certamente, ver o mundo de maneira diferente. ‘Inner Drive’ está repleto de inspiração e momentos de ‘MINHA NOSSA!’, mas a prova de sucesso está na empresa que rapidamente cresceu e continua a construir um passo enorme de crescimento em mercados emergentes em todo o mundo”.

MARY MEEKER

GENERAL PARTNER AT BOND CAPITAL

“Um relato convincente e comovente do que pode ser realizado quando alguém se concentra nas oportunidades e não nos obstáculos. A mente incansavelmente criativa e curiosa de Arsen Tomsky está aliada a um espírito positivo motivado para impulsionar mudanças positivas no mundo, da Sibéria à América Latina e África”.

JESPER B. SØRENSEN

REITOR SÊNIOR DE ASSUNTOS ACADÊMICOS, UNIVERSIDADE DE STANFORD

“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

