

**A**

**guerra**

**pela**

**Uber**

**Mike Isaac**

**i**  
intrínseca

# DADOS DE COPYRIGHT

---

## SOBRE A OBRA PRESENTE:

A presente obra é disponibilizada pela equipe X Livros e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura. É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

---

## SOBRE A EQUIPE X LIVROS:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [X Livros](#).

---

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais

lutando por dinheiro e poder,  
então nossa sociedade poderá  
enfim evoluir a um novo nível."

---

# A guerra pela Uber

**Mike Isaac**

Tradução de Alexandre Raposo,  
Bruno Casotti e Leonardo Alves





<https://t.me/SBDLivros>

Copyright © 2019 by Mike Isaac  
Originalmente publicado por W. W. Norton & Company, Inc.

TÍTULO ORIGINAL

Super Pumped: The Battle for Uber

PREPARAÇÃO

Carolina Rodrigues

Carolina Vaz

REVISÃO

Eduardo Carneiro

Thaís Britto

ADAPTAÇÃO DE CAPA

Julio Moreira | Equatorium Design

DESIGN DE CAPA

Pete Garceau

FOTO

© Stephen Voss / Redux

REVISÃO DE E-BOOK

Marcela Ramos

Manuela Brandão

GERAÇÃO DE E-BOOK

Joana De Conti

E-ISBN

978-85-510-0622-1

Edição digital: 2020

1ª edição

*Todos os direitos desta edição reservados à*

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

[www.intrinseca.com.br](http://www.intrinseca.com.br)



[intrinseca.com.br](http://intrinseca.com.br)

*Para Sarah e Bruna*



Você há de saber que existem duas maneiras de se contestar. Uma pela lei, outra pela força. O primeiro método é próprio dos homens, o segundo, dos animais; mas, como o primeiro muitas vezes não basta, é necessário recorrer ao segundo.

NICOLAU MAQUIAVEL, 1513

O fato de sermos superempolgados nos dá superpoderes, e os problemas mais difíceis se tornam oportunidades incríveis para fazermos maravilhas.

TRAVIS KALANICK, 2015

# SUMÁRIO

[Avançar para o início do texto]

*Folha de rosto*

*Créditos*

*Mídias sociais*

*Dedicatória*

*Epígrafe*

*Prólogo*

## PARTE 1

*Capítulo 1: X A X*

*Capítulo 2: A CRIAÇÃO DE UM FUNDADOR*

*Capítulo 3: DEPRESSÃO PÓS-POP*

*Capítulo 4: UMA NOVA ECONOMIA*

*Capítulo 5: NÃO SUBINDO NA VIDA*

## PARTE 2

*Capítulo 6: "DEIXEM CRIADORES CRIAREM"*

*Capítulo 7: O MAIORAL ENTRE OS INVESTIDORES DE RISCO*

*Capítulo 8: PAS DE DEUX*

*Capítulo 9: MENTALIDADE DE CAMPEÃO*

*Capítulo 10: O HOMESHOW*

### PARTE 3

*Capítulo 11: O IRMÃO MAIS VELHO E O CAÇULA*

*Capítulo 12: CRESCIMENTO*

*Capítulo 13: A OFENSIVA DE SEDUÇÃO*

*Capítulo 14: GUERRAS CULTURAIS*

*Capítulo 15: A CONSTRUÇÃO DE UM IMPÉRIO*

*Capítulo 16: O PROBLEMA APPLE*

*Capítulo 17: "A MELHOR DEFESA..."*

*Capítulo 18: FÚRIA DOS CARROS AUTÔNOMOS*

*Capítulo 19: UM MAR DE ROSAS*

### PARTE 4

*Capítulo 20: TRÊS MESES ANTES*

*Capítulo 21: #DELETEUBER*

*Capítulo 22: "UM ANO MUITO, MUITO ESTRANHO NA UBER..."*

*Capítulo 23: ... MAIS DURA É A QUEDA*

*Capítulo 24: NINGUÉM ROUBA LARRY PAGE*

*Capítulo 25: GREYBALL*

*Capítulo 26: ERROS FATAIS*

### PARTE 5

*Capítulo 27: O RELATÓRIO HOLDER*

*Capítulo 28: A ASSOCIAÇÃO*

*Capítulo 29: VINGANÇA DOS INVESTIDORES DE RISCO*

*Capítulo 30: DERRUBADO, MAS NÃO NOCAUTEADO*

*Capítulo 31: A GRANDE BARGANHA*

*Epílogo*

*Pós-escrito*

*Agradecimentos*

*Uma nota sobre as fontes*

*Notas*

*Sobre o autor*

*Leia também*

# PRÓLOGO

NINGUÉM QUERIA VOLTAR andando para casa naquela noite.

Era inverno em Portland, em 2014, e o frio exigia um casaco pesado. O trânsito no centro estava abarrotado de estudantes, trabalhadores e gente fazendo as compras de Natal. Havia nevado naquela semana; as ruas ainda estavam escorregadias por causa da água de chuva e da neve suja. As árvores na Broadway estavam cheias de luzes brancas de Natal, um cenário alegre para a época das festas. Mas não era uma noite boa para ficar esperando o ônibus. Funcionários da Secretaria de Transportes da cidade estavam na calçada — molhados, entediados e irritados —, tentando encontrar motoristas.

Eles não estavam atrás de táxis para voltar para casa. Estavam lá a trabalho e tinham uma missão: encontrar e interromper qualquer pessoa que estivesse dirigindo para a Uber, a start-up de caronas que mais crescia. Depois de meses tentando dialogar com as autoridades municipais a fim de legalizar o serviço na cidade, a Uber desistira das negociações. O serviço seria lançado naquela noite, sem a aprovação do município.

Para a Uber, não tinha nada de mais. Desde 2009, a empresa vinha enfrentando legisladores, policiais, taxistas (proprietários e motoristas) e sindicatos de transportes. Aos olhos de Travis Kalanick, cofundador e CEO da Uber, o sistema todo estava armado contra start-ups como a dele. Assim como muitos no Vale do Silício, ele acreditava no poder transformador da tecnologia. Seu serviço

utilizava os poderes extraordinários da programação — smartphones, análise de dados, informações de GPS em tempo real — para melhorar a vida das pessoas, aumentar a eficiência dos serviços, unir pessoas que queriam comprar algo a outras que tinham algo para vender e construir uma sociedade melhor. Ele ficava frustrado com o excesso de cautela de gente que queria preservar sistemas antigos, estruturas antigas, modos antigos de pensar. Na sua opinião, as instituições corruptas que controlavam e mantinham a indústria dos táxis haviam sido criadas nos séculos XIX e XX. A Uber tinha chegado para revolucionar aquelas ideias antiquadas e inaugurar o século XXI. No entanto, a Secretaria de Transportes estava subordinada aos legisladores, e os legisladores, a doadores e apoiadores. E entre esses doadores muitas vezes se incluíam sindicatos de motoristas e a indústria taxista, os grupos que queriam o fim da Uber.

\* \* \*

A UBER JÁ havia tentado uma abordagem educada em Portland. Vinte e quatro horas antes, Kalanick mandara David Plouffe, um experiente estrategista político, aparar as arestas com as autoridades municipais de transportes. Plouffe era uma criatura política cheia de lábia, tanto é que muitas pessoas acreditavam que seus talentos haviam ajudado Barack Obama a conquistar a presidência em 2008. Plouffe sabia exatamente quais pontos abordar com os políticos da cidade. Ele ligou para Charlie Hales, o afável prefeito de Portland, para avisá-lo das medidas que a Uber tomaria.

Hales atendeu à ligação em uma sala da prefeitura acompanhado por Steve Novick, seu secretário de Transportes.

Se Hales era um sujeito agradável, Novick era seu carrasco. Com menos de 1,50 metro de altura, óculos grossos e uma voz que ficava mais e mais aguda à medida que ele se irritava, Novick era um buldogue. Filho de uma garçonne com um líder sindical de Nova Jersey, nasceu sem a mão esquerda e a fíbula das duas pernas, deficiências que intensificaram seu espírito pugilista. Depois de obter o diploma de graduação na Universidade de Oregon aos dezoito anos, foi para a Faculdade de Direito de Harvard, onde se formou aos 21. E ele também tinha senso de humor; no passado, a propaganda de suas campanhas políticas o apresentava como “O lutador com um forte gancho de esquerda” — uma referência à prótese de metal em forma de gancho em seu braço esquerdo.

Plouffe iniciou a conversa em um tom amistoso, comunicando aos dois políticos da cidade que a Uber já havia esperado bastante e, com uma nota de familiaridade popular na voz — manobra clássica de Plouffe —, que a Uber pretendia dar início às atividades no centro no dia seguinte.

“Bom, pessoal, já estamos em alguns bairros periféricos de Portland, e a demanda pelo nosso serviço é muito grande na sua belíssima cidade”, disse Plouffe. O discurso da Uber, desde que Plouffe tinha assumido, era esperto, em um tom populista. O serviço era uma forma de indivíduos ganharem dinheiro usando o próprio carro, sendo os próprios chefes, fazendo os próprios horários. Ele reduziria a quantidade de motoristas embriagados nas ruas, o que aumentaria a segurança na cidade, e os passageiros teriam mais uma opção conveniente em áreas onde o transporte público não

estivesse plenamente desenvolvido. “O que estamos tentando é oferecer um serviço para os seus cidadãos”, concluiu ele.

Novick não se convenceu. “Sr. Plouffe, anunciar que vai infringir a lei não é correto”, disse, frustrado, cravando o gancho na mesa do prefeito. “Não se trata de ter uma conversa séria sobre mudanças nas normas dos táxis. Trata-se de uma empresa se considerar acima da lei.”

Novick e Hales haviam passado meses tentando dizer à Uber que a empresa não podia chegar de repente e abrir as portas na cidade só porque estava pronta. O sindicato de taxistas ficaria furioso. Além do mais, havia normas que proibiam alguns serviços da start-up. E, dada a novidade do fenômeno das caronas, a maioria das regulamentações em vigor em Portland não abordava a prática — para a Uber ainda não existiam leis. A Uber teria de esperar.

E Novick e Hales não estavam sendo inflexíveis. Hales prometera<sup>1</sup> reformular as normas de transportes quando assumisse o mandato. Algumas semanas antes, Portland foi uma das primeiras cidades americanas a criar regras que possibilitassem o funcionamento lícito do Airbnb, a start-up de compartilhamento residencial, no território da cidade. E, durante mais de um ano, a expectativa era de que essa cidade tão progressista fizesse o mesmo no que dizia respeito ao ramo das caronas.

Mas as boas intenções de Portland não se encaixavam no cronograma de Kalanick. Agora, os dois lados se viam em um impasse. “Tire a porra da sua empresa da nossa cidade!”, gritou Novick para o telefone. Plouffe, carismático, ficou em silêncio.

A abordagem educada da Uber não tinha funcionado. Mas não era para funcionar mesmo. Nos cinco anos anteriores, a empresa que



havia começado como uma start-up formada por alguns técnicos dentro de um apartamento em São Francisco se transformara em um colosso global crescente que operava em centenas de cidades pelo mundo. A empresa havia conseguido isso avançando sistematicamente de cidade em cidade, enviando uma incursão de funcionários para recrutar centenas de motoristas, bombardeando usuários de smartphones com corridas gratuitas e criando um mercado em que motoristas pegavam passageiros a um ritmo maior do que as autoridades locais, desprevenidas, eram capazes de acompanhar ou controlar. Esse também era o plano para Portland, independentemente do que o prefeito e seu carrasco dissessem. E Travis Kalanick estava cansado de esperar.

\* \* \*

QUASE MIL QUILÔMETROS ao sul de Portland, no número 1.455 da Market Street, em São Francisco, Travis Kalanick marchava pela sede da Uber.

O CEO de 38 anos gostava de andar em círculos. Todos os seus amigos sabiam que caminhar era algo que ele fazia desde sempre; certa vez, seu pai comentou que o pequeno Travis havia feito um buraco no chão do quarto de tanto andar. O hábito não desapareceu com a idade. Com o passar dos anos, Kalanick se entregou à prática. Andar em círculos virou algo típico dele. Às vezes, quando fazia uma reunião com alguma pessoa desconhecida, ele pedia licença e ficava de pé — ele tinha de andar.

“Por favor, me desculpe, é que eu preciso levantar e me movimentar”, dizia Kalanick, já de pé. E então continuava a

conversa, cheio de energia cinética. Todo mundo na sede da Uber estava acostumado às voltas que Kalanick dava pelo escritório. As pessoas só tomavam cuidado para não ficar no caminho.

A sede da empresa foi projetada especificamente levando-se em conta as caminhadas de Kalanick. O espaço de mais de vinte mil metros quadrados no coração de São Francisco incluía uma pista coberta circular de quatrocentos metros construída no piso de cimento,<sup>2</sup> que contornava fileiras de bancadas e mesas de reunião. A pista, segundo ele, era para “caminhadas e conversas”. Kalanick gostava de dizer que, toda semana, suas caminhadas e conversas o faziam dar 160 voltas pela pista, o equivalente a 64 quilômetros.

Naquele caso, não se tratava de uma caminhada com conversa qualquer. Já fazia mais de um ano que as autoridades de Portland vinham protelando as mudanças nas normas de transportes. Agora o Uber seria lançado na cidade, sem autorização do prefeito. Eles não tinham tempo para esperar o governo municipal se mexer e formular novas leis. “Muitas vezes, as normas não acompanham o ritmo das inovações”, diria depois uma porta-voz da empresa para repórteres<sup>3</sup> sobre o incidente em Portland. “Quando o Uber foi lançado, não existia regulamentação para caronas.”

O problema não era apenas o serviço black do Uber, que funcionava bem em algumas cidades porque seguia normas estabelecidas para serviços de limusine e veículos de aluguel. O problema era o UberX, um modelo ambicioso de baixo custo que transformava em motorista da empresa praticamente qualquer pessoa que tivesse um carro em boas condições e passasse em uma verificação rudimentar de antecedentes. A possibilidade de que cidadãos comuns transportassem outras pessoas pela cidade por

dinheiro desencadeou uma série de problemas, especialmente o fato de que ninguém sabia se aquilo era ou não permitido por lei. Na Uber, ninguém se importava.

Kalanick não dava muita bola para a abordagem educada ao lidar com governos municipais. Ele acreditava que políticos, no fim das contas, sempre agiam da mesma forma: eles preservavam a ordem estabelecida. Não fazia diferença o fato de o aplicativo da Uber ser transformador, uma maneira de permitir que as pessoas pegassem carona com um desconhecido só com alguns toques no celular. O modelo novo enfureceu os sindicatos de taxistas e de transportes, e essas pessoas abarrotavam a prefeitura com telefonemas e e-mails raivosos. Enquanto isso, a Uber recolhia tranquilamente seus lucros, sem contar o estrondoso apoio popular dos moradores, que adoravam a facilidade e a simplicidade do serviço.

Kalanick tinha cansado de esperar. Estava na hora. Ele deu a ordem, e os gerentes-gerais da Uber postados no Noroeste captaram a mensagem: proteger os motoristas, enganar a polícia e liberar o Uber em Portland.

\* \* \*

NA NOITE SEGUINTE, Erich England esperava na frente do Arlene Schnitzer Concert Hall, uma construção histórica na célebre Broadway de Portland. Ele encarava o celular, atualizando o aplicativo da Uber.

England não tinha saído de nenhum concerto: estava lá para flagrar o Uber. Fingindo ser um apreciador de sinfonia que queria voltar para casa, o fiscal da Secretaria de Transportes de Portland

tinha aberto o aplicativo na esperança de encontrar um motorista em busca de novas corridas.

Depois do telefonema para Plouffe, Novick despachara ordens à sua equipe: saiam para pegar motoristas em flagrante. Depois que um fiscal como England conseguisse chamar um Uber, ele multaria o motorista em milhares de dólares por infrações civis e criminais — falta de seguro adequado, violação de normas de segurança pública, ausência de alvará — e ameaçaria apreender o veículo. Novick sabia que talvez não conseguisse barrar a empresa, mas pelo menos a Prefeitura de Portland poderia refreá-la um pouco se assustasse os motoristas. A imprensa da cidade apareceu para registrar a ação.

A Uber estava preparada. Sempre que entrava pela primeira vez em uma cidade, a empresa usava o mesmo método confiável. Alguém da sede viajava até a cidade nova e contratava um “gerente-geral” local — normalmente um jovem cheio de energia de vinte e poucos anos, ou talvez alguém com a mentalidade obstinada de start-up. Esse gerente então passava semanas enchendo o Craigslist com anúncios classificados para motoristas, oferecendo bônus de entrada e milhares de dólares em dinheiro para metas atingidas. “Saibam os motoristas que vão receber 500 dólares em dinheiro quando fizerem a primeira corrida pelo UberX”, diziam os anúncios.<sup>4</sup> A maioria dos gerentes que publicava esses anúncios tinha pouca experiência profissional, mas isso não era nenhum problema para os recrutadores da empresa. A Uber só esperava que os novos agentes de campo fossem ambiciosos, capazes de trabalhar de doze a catorze horas por dia e dispostos a contornar as regras — e até as leis — quando necessário.

England atualizou o aplicativo de novo. Finalmente, sua solicitação foi aceita por um motorista. O carro estava a cinco minutos de distância.

E depois não estava mais. O motorista havia cancelado a corrida e o carro passara direto, segundo o aplicativo. England nem o viu passar.

O que o secretário não sabia era que os gerentes-gerais, engenheiros e profissionais de segurança da Uber haviam elaborado um sistema sofisticado de programação, aperfeiçoado ao longo de meses, feito para ajudar qualquer tropa de incursão — inclusive a de Portland — a identificar possíveis fiscais, observá-los e impedi-los secretamente de chamar e pegar corridas de Uber. O efeito: os motoristas do Uber não eram capturados enquanto trabalhavam. Fiscais como England não conseguiam “ver” as atividades suspeitas e jamais conseguiriam provar que elas estavam acontecendo.

England e outros em Portland não faziam a menor ideia do que estavam enfrentando. Eles consideravam a Uber um grupo de técnicos jovens muito zelosos e talvez um pouco entusiasmados demais com o efeito transformador que a start-up deles produziria na indústria de transportes. A equipe era presunçosa, até arrogante, mas o comportamento podia ser atribuído à relativamente pouca idade dos integrantes.

Nos bastidores, a Uber não tinha nada de inocente. Ao recrutar ex-funcionários da CIA, da NSA e do FBI, a empresa formara uma poderosa força de espionagem corporativa. Funcionários de segurança da Uber espionavam autoridades do governo, vasculhavam suas vidas digitais e, às vezes, seguiam-nas até onde elas moravam.

Depois de localizar os indivíduos problemáticos, a empresa utilizava uma de suas armas mais eficazes: Greyball. Greyball era um bloco de programação afixado a uma conta de usuário do Uber, um marcador que identificava a pessoa como uma ameaça para a empresa. Podia ser um policial, um assessor legislativo ou, no caso de England, um fiscal de transporte.

Identificado pelo Greyball, England e outros fiscais receberam uma versão falsa do aplicativo Uber, preenchido por carros-fantasma. Eles não tinham a menor chance de flagrar os motoristas irregulares. Talvez nem soubessem se havia algum em circulação.

Durante os três anos seguintes, a Uber atuou impunemente em Portland. Foi só em 2017, quando o *The New York Times* revelou que a empresa usava o Greyball para enganar as autoridades, que o governo de Portland compreendeu como exatamente a empresa havia executado sua artimanha.

Mas, em 2017, já era tarde demais. O Uber funcionava a pleno vapor em Portland — e até dentro da lei —, um marco da cidade, usado regularmente pelos cidadãos, que exaltavam sua conveniência. Kalanick e sua equipe haviam violado as leis de transporte da cidade e, em vez do exílio, obtiveram um sucesso estrondoso e revolucionário.

\* \* \*

KALANICK E SUAS forças haviam desafiado as leis em Portland e em várias outras cidades. Mas, se alguém perguntasse a um funcionário da Uber na época — e até a alguns defensores, anos depois —, ele responderia que não era bem assim. O Greyball estava de acordo

com um dos catorze princípios declarados da empresa: Confronto Consciente. A Uber estava protegendo seus motoristas enquanto confrontava o que considerava uma indústria “corrupta” de táxi que fora protegida pela burocracia e por normas antiquadas. A empresa acreditava que conceitos como “infringir a lei” não faziam sentido quando as próprias leis eram absurdas. Kalanick tinha certeza de que, quando todo mundo estivesse usando o serviço, tudo se encaixaria — as pessoas compreenderiam que o modo antigo era caro e pouco eficiente e que o jeito dele era o melhor.

De certa forma, ele tinha razão. No momento em que este livro é escrito, a Uber funciona no mundo todo. Está presente em quase todos os continentes, enquanto imitadores e concorrentes tentam reproduzir o crescimento e o poder que Kalanick conquistou em seus oito anos à frente da empresa. A Uber fechou acordos com governos locais para se tornar tão onipresente quanto o transporte público e está trabalhando para que, no futuro, as pessoas possam chamar carros que não precisem de motorista.

Contudo, a história da Uber nem sempre foi vista como um exemplo de sucesso. Sua veloz ascensão quase se desintegrou em 2017, quando a empresa enfrentou as consequências de anos de conduta transgressora e beligerância descarada de Kalanick e, com o tempo, o próprio declínio pessoal do CEO. A história de Kalanick serve de alerta tanto para fundadores quanto para investidores de risco, uma figura emblemática do que há de melhor e de pior no Vale do Silício.

A saga da Uber — que é, em essência, a história de Travis Kalanick — é um conto de arrogância e excessos ambientado no contexto de uma revolução tecnológica, em que estão em jogo

bilhões de dólares e o futuro dos transportes. É uma história que apresenta os principais tópicos do Vale do Silício na última década: a velocidade das transformações tecnológicas pode se chocar com sistemas trabalhistas arraigados, perturbar o desenvolvimento urbano e virar toda uma indústria do avesso em questão de anos. É a história de uma indústria extremamente sexista, fomentada por um desequilíbrio de gênero e uma crença equivocada na meritocracia tecnológica, incapaz de enxergar os próprios desvios. É a história das maneiras abrangentes, porém mal compreendidas, com que as start-ups são financiadas hoje em dia e de como isso pode afetar líderes, funcionários e clientes de empresas de crescimento acelerado. É a história das decisões polêmicas tomadas em relação a informações pessoais de usuários conforme as empresas de tecnologia se dedicam a explorar os dados dos consumidores. Mas, acima de tudo, é uma história de como o tiro da idolatria cega direcionada a fundadores de start-ups pode sair pela culatra, e também um alerta que termina com um desastre espetacular.

Travis Kalanick e sua equipe de executivos criaram um ambiente corporativo que parecia uma mistura de Thomas Hobbes, *Clube dos Cafajestes* e *O Lobo de Wall Street*. Essa cultura tóxica de start-up era resultado de um líder jovem cercado por bajuladores e assistentes, com recursos financeiros quase ilimitados e livre de qualquer controle ético ou jurídico significativo. Em guerra com quem era de fora, e até consigo mesma, a empresa recorria a espionagem, calúnias e litigiosidade em sua disputa por poder e supremacia em um império multibilionário.



Como consequência dos atos de Kalanick, a avaliação da Uber sofreu uma queda de dezenas de bilhões de dólares, concorrentes que poderiam ter sido eliminados se fortaleceram e se estabeleceram pelo mundo, e a empresa se viu alvo de meia dúzia de investigações federais em torno de sua história sórdida. Em mais de uma ocasião, investidores e funcionários recearam que todo o futuro da empresa estivesse em risco.

Como morador da região da baía de São Francisco e jornalista há uma década, vi com meus próprios olhos a ascensão da Uber ao poder. Fui testemunha da velocidade com que uma ideia transformadora pode mudar a malha urbana de uma cidade e do efeito exacerbado que personalidades fortes podem causar na atuação de uma start-up.

Comecei a cobrir a Uber para o *The New York Times* em 2014. Foram seus dias de glória, quando a astúcia e os talentos agressivos de Kalanick ajudaram a superar concorrentes, garantir financiamentos bilionários e fazer com que a conquista global da companhia parecesse inevitável.

Poucos anos depois, a Uber estava em rota de colisão consigo mesma, e a liderança de Kalanick havia se transformado em um problema: 2017 se tornou um dos piores anos de crise prolongada para qualquer empresa na história do Vale do Silício, conforme a Uber infligia a si mesma golpes e mais golpes diante dos olhos do público.

\* \* \*

COM O TEMPO, meu trabalho me levou a fazer parte da história, imerso na saga convoluta de mentiras, traições e ardis que Kalanick e outros líderes usaram para criar e controlar um leviatã da tecnologia, um dos primeiros unicórnios da era móvel, uma empresa de valor estimado em bilhões de dólares que conseguiu mudar a maneira como nos deslocamos pelo mundo, mas quase destruiu a si mesma em uma fogueira de mau comportamento, decisões polêmicas e ganância.

Eu me considero sortudo por ter pegado carona nessa história.

# PARTE 1

## *Capítulo 1*

# **X A X**

O E-MAIL FOI disparado para funcionários no mundo todo: a Uber tinha superado mais uma meta. Era hora de os Uberettos<sup>I</sup> comemorarem.

Na Uber, era tradição de Travis Kalanick levar a equipe para viajar sempre que metas de crescimento eram atingidas. Bancadas por bilhões de dólares de capital de risco, as viagens tinham como objetivo estimular o moral e aproximar os funcionários. Mas eram também uma desculpa para bacanais durante uma semana em algum recanto afastado do mundo. Para essa comemoração, Kalanick estava pensando em uma cidade especial: Las Vegas.

Se quisesse superar o passeio anterior da empresa, Kalanick teria de ser criativo em Las Vegas. Em 2013, ele havia organizado uma festa de arromba em Miami para comemorar o marco de 1 bilhão de dólares em faturamento bruto com corridas — um feito extraordinário na época. A viagem foi celebrada internamente com o símbolo chinês 九 , um caractere que representa o número 9. Ele alegou que o símbolo tinha um “significado dentro da Uber”, mas era “algo que não comentamos externamente”, segundo uma carta enviada<sup>1</sup> para a empresa toda antes da viagem. E então ele recomendou que a equipe não jogasse barris grandes de cima de prédios altos e proibiu relações sexuais entre funcionários, a menos que os colegas declarassem explicitamente um ao outro “SIM! Quero

fazer sexo com você”. Ele também destacou que haveria uma multa de 200 dólares para quem vomitasse no hotel. O e-mail deu o tom de como seria o passeio.

Miami não seria nada perto do que Kalanick planejava para Las Vegas. Essa viagem era especial, a comemoração de uma métrica interna importante. Sempre que atingia uma meta de faturamento que correspondia a uma potência de dez, a Uber comemorava dando uma festa. Mas, à medida que a empresa aumentava em tamanho de equipe e quantidade de cidades atendidas, também crescia a escala das comemorações. A cada zero acrescentado à receita, os milhares de funcionários da Uber eram recompensados com mais uma viagem com todas as despesas pagas até um destino global.

O faturamento de 10 bilhões era especial. Todo mundo compreendia a importância de um número tão grande e redondo, e Kalanick tinha uma afinidade em particular com a matemática do crescimento exponencial. Eles chamariam essa festa comemorativa de “X a x” — dez elevado a dez. Ele mandou uma equipe inteira de designers trabalhar na estética da viagem. Os convites, as placas e até as pulseiras tinham todas a mesma identidade visual: um “X” branco grande, elevado à potência de um “x” branco menor, sobre um fundo preto quadrado. Era muito Uber.

Tendo ou não uma festa de alto nível como uma de suas marcas, fazia sentido haver alguma comemoração. No outono de 2015, a Uber já contava com quase cinco mil funcionários no mundo todo, resultado de uma campanha incessante de caça a talentos no Vale do Silício. Engenheiros da Amazon, do Facebook, da Apple, da Tesla e, especialmente, do Google afluíam para a empresa assim que os recrutadores os fisgavam de lugares como Creamery, Battery,

WeWork — start-ups também financiadas por capital de risco —, que haviam se tornado redutos típicos de programadores em São Francisco.

Os engenheiros tinham visto os adjetivos usados pela imprensa para descrever a empresa. A Uber estava em “crescimento acelerado”, era “agressiva”, um “rolo compressor”.<sup>2</sup> Eles ouviam os boatos sobre um aumento vertiginoso das receitas e viam a avaliação cada vez maior da empresa, que já estava bem avançada no patamar dos bilhões. Eles adoravam a mentalidade de hacker que Kalanick adotara para criar e administrar a empresa. Ninguém queria perder a chance de entrar no próximo Google ou Facebook antes de decolar.

Os recrutadores sabiam exatamente que discurso usar, atizando em engenheiros ambiciosos o medo de ficar de fora. “Você não vai querer perder esse foguete”, diziam os *headhunters*, bombardeando a caixa de entrada do LinkedIn dos engenheiros no Vale do Silício. Quem adquirisse participação em uma empresa de crescimento acelerado como a Uber poderia, no futuro, vender as ações e comprar uma pequena mansão em São Francisco, o auge do prestígio no mercado imobiliário da região da baía. Outros sonhavam passar quatro anos na Uber e depois usar as fortunas obtidas para fundar as próprias empresas.

A baía de São Francisco já tinha visto isso. Após as primeiras ofertas públicas do Google, do Twitter e do Facebook, o Vale do Silício havia absorvido centenas de recém-milionários. E agora, para milhares de jovens engenheiros que tinham ouvido colegas mais velhos contarem histórias sobre os tempos loucos do *boom* da Web

1.0, um emprego na Uber também poderia representar a realização do sonho de ganhar uma fortuna com a tecnologia.

Entrar para a Uber naquela época era sinal de status, como dirigir um Tesla ou usar um Rolex. A ansiedade, o estresse e as esmagadoras jornadas diárias de mais de doze horas, tudo valeria a pena. Todos eles iam faturar, *e muito*.

\* \* \*

EM OUTUBRO DE 2015, milhares de funcionários da Uber aterrissaram no Aeroporto Internacional McCarran, em Las Vegas, saíram para o calor de quarenta graus e se aglomeraram em uma fila de ônibus e táxis<sup>II</sup> a caminho de seus hotéis na Strip. Era hora de farrear.

Kalanick não poupou despesas. A empresa reservou centenas de quartos por toda a Strip, no Bally's, no The Quad, no Flamingo e em outros hotéis. Cada funcionário recebeu um cartão Visa pré-pago cheio de dinheiro para lanches, lazer e loucuras. E nem sempre precisavam usá-lo: as festas particulares tinham comida e bebida liberadas. Uma pulseira oferecida pela empresa com o logo "X" dava acesso a todos os eventos oficiais planejados. Antes da viagem, os engenheiros elaboraram um aplicativo para servir de guia pessoal para as festividades da semana. Todo mundo recebeu pequenas tatuagens temporárias de decalque com os mesmos dizeres: "X to the power of x" (dez elevado à potência de dez).

Apesar da insistência de Kalanick pela extravagância, alguns executivos tiveram a prudência de se preocupar com a imagem que a comemoração passaria. Rachel Whetstone, ex-funcionária do

Google e principal executiva de comunicação e conduta da Uber, enviou vários memorandos internos detalhando como os funcionários *não* deviam se comportar. Nada de camisetas da Uber nem conversas sobre números ou métricas da empresa, e nem um pio para a imprensa. Até os pequenos logos da Uber na conta corporativa de Gmail dos funcionários foram trocados pelo logo “X”, caso alguém visse um engenheiro trabalhando em público.

A Uber já possuía uma aura de arrogância em 2015. O clichê onipresente do “*tech bro*” era a desgraça de profissionais de comunicação em todo o Vale; jovens, ricos e sem filhos, esses engenheiros e vendedores não padeciam dos mesmos dramas cotidianos de balconistas, faxineiras e garçons que eles acreditavam que existiam para servi-los. A maior preocupação de um *tech bro* era se ele estava trabalhando no “unicórnio” mais badalado do ano — um termo cunhado em 2013<sup>3</sup> por um investidor de risco que o usou para descrever empresas avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares. No outono de 2015, a Uber já era a imperatriz suprema dos unicórnios; para todo *tech bro*, era *fundamental* estar lá.

A Uber não era o único reduto de *tech bros*. O Snapchat, que já havia sido uma coqueluche no Vale pelo formato inovador como rede social, estava sendo bombardeado por causa de e-mails<sup>4</sup> que o fundador tinha enviado a colegas na época da faculdade em Stanford. (Um dizia “Comer Piranhas Trepah” [sic].) Um grupo de funcionários do Dropbox e do Airbnb foi filmado tentando expulsar um grupo de garotos de São Francisco de um campo de futebol para que pudesse disputar o torneio corporativo.<sup>5</sup> O vídeo viralizou, e as empresas foram obrigadas a pedir desculpas para o público revoltado. Whetstone e outras pessoas da equipe de comunicação se



angustiavam com a perspectiva de a festança da Uber em Las Vegas estampar os blogs de tecnologia do Vale do Silício — ou, pior, o *Daily Mail*.

Alguns exageraram, até para os padrões da Uber. Um funcionário contratou duas prostitutas para passar a noite no quarto que ele dividia com o colega no hotel. Ao acordarem na manhã seguinte, ele e o colega descobriram que todos os seus pertences haviam sido roubados, incluindo os laptops de trabalho. A gerência da Uber, apavorada com a possibilidade de segredos da empresa serem vendidos no mercado ilegal, demitiu os funcionários na mesma hora e tentou localizar os equipamentos.

Um gerente-geral de Los Angeles foi demitido por apalpar os seios de uma das funcionárias da equipe. Gerentes usaram drogas com seus subordinados — cocaína, maconha e ecstasy, principalmente. Ainda houve o caso do sujeito que conseguiu roubar um ônibus fretado e sair em um passeio com outros funcionários da Uber só por diversão.

Os executivos planejaram o evento de modo que cada noite superasse a anterior. Em uma ocasião memorável, os funcionários lotaram o XS, uma boate dentro do sofisticado Encore Las Vegas. Nessa noite, Kygo e David Guetta — dois nomes famosos da música eletrônica — fizeram um espetáculo particular para a Uber madrugada adentro.

Mas a joia da coroa foi a última convidada musical. Quando a arena dentro do hotel Palms estava cheia de Uberettos, as luzes do local se apagaram e o palco se encheu de fumaça. Uma voz começou a cantar os primeiros versos lentos de uma música conhecida. E então ela apareceu. Vestida com um macacão

vermelho-sangue, cheio de paetês que rebatiam os raios de neon que a iluminavam por trás, e mergulhada em fumaça de gelo seco. As palavras começaram a ganhar nitidez, um sucesso que qualquer funcionário com vinte e poucos anos sabia de cor: *"Got me looking so crazy right now, your love's got me looking so crazy right now..."*

Os funcionários começaram a gritar quando a cantora apareceu sob os holofotes. Eles perceberam o que Kalanick havia feito: ele conseguira contratar a Beyoncé.

A noite explodiu, e os Uberettos dançaram e cantaram ao som de uma série de sucessos. A plateia se calou para ouvir uma versão acústica emocionante de "Drunk in Love". Nos assentos na frente do palco, Jay-Z, o marido de Beyoncé, fumava um charuto e sorria.

Quando o show de Beyoncé terminou, Kalanick apareceu aos tropeços no palco: seus funcionários, empolgados com as músicas e a vodca Cîroc liberada, estavam adorando cada segundo. Naquela noite, todo mundo era celebridade.

"Eu amo vocês, caralho! TODOS vocês!", gritou Kalanick no microfone, segurando a mão de Beyoncé, claramente bêbado. "Também amo você, caralho!", respondeu aos berros uma mulher.

E então Kalanick soltou outra bomba: Beyoncé e o marido agora eram acionistas da Uber. O que ele não revelou foi a maneira como o casal celebridade tinha decidido investir; pelo espetáculo, Kalanick pagara a Beyoncé 6 milhões de dólares em ações que não podiam ser negociadas no mercado de capitais. O valor das ações aumentaria em 50% em menos de um ano.

No fim da semana, o financeiro da Uber fez as contas. Toda a comemoração "X a x" custou à empresa mais de 25 milhões de

dólares em dinheiro — mais do que o dobro da rodada Série A de investimentos com capital de risco da Uber.

Todo o quadro de funcionários precisava aproveitar o momento. Muitos tinham sido *nerds* na escola. Durante a faculdade, cordões de veludo os impediram de entrar em festas badaladas. Agora, eram recebidos de braços abertos em uma casa noturna de Las Vegas e agraciados com um show particular de uma das maiores celebridades musicais do mundo. Os engenheiros de Stanford, Carnegie Mellon e MIT de repente se tornaram os reis da balada, parceiros de negócios de Jay-Z.

Aquele martírio todo era para ser “baladeiro pra caralho”, como alguém descreveu. E foi.

\* \* \*

“X A X” SIMBOLIZAVA perfeitamente um momento específico do Vale do Silício. Após o colapso da era pontocom, no começo dos anos 2000, o mundo logo foi tomado por uma onda de inovação de dispositivos móveis. O surgimento do iPhone em 2007 colocou um computador portátil no bolso das pessoas comuns. Ali, em Las Vegas, os funcionários da Uber celebravam um aplicativo de smartphone — que eles mesmos haviam criado — que chamava um táxi com o toque de um botão. O trabalho lhes rendera fortunas absurdas, inimagináveis. Mansões multimilionárias, passeios pelos vinhedos do vale de Napa, propriedades à beira do lago Tahoe — de repente, tudo isso se tornou possível.

A reação deles não foi parar e contemplar, maravilhados, a sorte incrível de trabalhar em uma época e um lugar onde as fortunas

chegavam em torrentes a jovens de vinte e poucos anos com aplicativos de smartphone. Em vez disso, eles se imaginavam pegando os milhões que haviam faturado com a Uber e criando os próprios unicórnios — pois certamente o sucesso que tiveram até ali demonstrava que estavam destinados a um sucesso ainda maior no futuro.

Mas toda matéria de capa na *Wired* sobre um jovem prodígio fazendo fortuna com um aplicativo de smartphone deixava um rastro caótico de efeitos secundários. Muitos aplicativos da nova geração pretendiam saciar as necessidades e os caprichos dos homens brancos de vinte e poucos anos que subiam na vida no Vale do Silício. A imprensa dava consideravelmente menos atenção à misoginia latente que fervilhava nas empresas de tecnologia e à visão libertária que permitia às personalidades desses lugares facilitar esse tipo de discriminação. O abismo entre os grandes talentos da tecnologia e a classe trabalhadora que lhes servia café foi crescendo dia após dia. O aumento acelerado do preço dos aluguéis expulsou os trabalhadores assalariados de São Francisco, e os proprietários de imóveis cederam as vagas para inquilinos novos e mais ricos. A “economia dos bicos” desencadeada por empresas como Uber, Instacart, TaskRabbit e DoorDash gerou toda uma nova classe de profissionais — o tecno-operário.

Com a ascensão de Facebook, Google, Instagram e Snapchat, os investidores de risco procuravam em toda parte para financiar o próximo Mark Zuckerberg, Larry Page ou Evan Spiegel — o mais recente gênio que pretendesse, nas palavras de Steve Jobs, “causar impacto no Universo”. E, conforme o dinheiro de investidores externos entrava no Vale — de fundos de *hedge* e sociedades de

participação privada, fundos soberanos e celebridades de Hollywood —, o equilíbrio de poder se deslocava dos que controlavam a carteira para os fundadores que chegavam com as ideias geniais e a disposição de executá-las. Como estava mais fácil conseguir dinheiro, os fundadores podiam obter condições mais favoráveis para eles mesmos, tomando para si o controle das empresas em detrimento dos donos do dinheiro — que exigiam diligência, planos de rentabilidade e supervisão.

Essa mudança na forma como são financiados os empreendimentos de tecnologia nos Estados Unidos transformaria as expectativas de uma geração de fundadores das start-ups mais bem-sucedidas em relação a seus investidores — o “culto do fundador” celebrava a visão deste acima de tudo, uma devoção absoluta ao CEO de uma empresa simplesmente porque ele era o CEO. Jornadas diárias de doze horas e uma vida social inexistente se tornaram virtudes, emblemas de uma “cultura da marra” encarnada pelos fundadores *tech bros*. (É claro que esses *bros* trabalhavam muito, mas também festejavam muito, em eventos como “X a x”.) Mesmo quando esses fundadores burlavam as regras, e até as leis, eles eram tratados como reis filósofos platônicos. Muita gente acreditava que os fundadores estavam reconstruindo o mundo, deixando-o mais inteligente, lógico, meritocrático, eficiente e bonito — criando uma versão nova e muito melhorada: uma evolução da vida.

Esse foi o auge do utopismo tecnológico. E, ainda que Kalanick só pudesse perceber isso anos depois, a trajetória corporativa da Uber seria um modelo bastante aproximado de toda a indústria da tecnologia. Ambos estavam em crescimento acelerado, subindo mais do que qualquer um seria capaz de prever. E, bem quando o país

começava a desconfiar da benevolência dos algoritmos do Facebook, os consumidores chegaram ao limite do que estavam dispostos a observar por um filtro cor-de-rosa. Pouco depois, o mundo do progresso tecnológico desenfreado paralisou.

Assim como a Uber e Travis Kalanick.

\* \* \*

MUITO DEPOIS DE saírem do deserto, os funcionários também se lembrariam de outro evento.

Após um dia de bebedeira em cabanas à beira da piscina, os Uberettos conferiram em seu aplicativo qual seria o destino seguinte: Planet Hollywood. Eles subiram a escada rolante, sob luzes rosadas e vermelhas que cintilavam por toda a entrada, e chegaram ao amplo Axis Theater. Com capacidade para sete mil pessoas, o Axis era revestido de ouro e veludo roxo-escuro.

Os funcionários antigos estavam acostumados à pompa e circunstância dos retiros da empresa. Mas aquilo era diferente. “Dez a dez” tinha um significado especial para Kalanick: ele queria mostrar para todo mundo tudo que a Uber havia conquistado e o que isso significava.

Quando as luzes se apagaram, um par de silhuetas empurrou um quadro-negro grande e bambo para o palco, como se tivessem saqueado uma turma de ciências de ensino médio. E então subiu ao palco Kalanick, vestido com um jaleco branco e óculos de armação preta grossa.

Ele encarnou o “Professor Kalanick” durante quase três horas, explicando aos funcionários sua visão para a empresa. Estava

apresentando o que chamou de sua "filosofia de trabalho",<sup>6</sup> resultado do que disse serem centenas de horas de reflexão e debates.

Toda a apresentação surgiu diretamente da obsessão de Kalanick com a Amazon, a loja virtual liderada por Jeff Bezos, um fundador que todo jovem empreendedor idolatrava. A trajetória de Bezos rumo ao sucesso era um sonho para Kalanick. Transitando em margens de lucro estreitíssimas, concentrando-se no crescimento de longo prazo em detrimento dos benefícios de curto prazo e superando de forma implacável os preços dos concorrentes, a pequena livraria virtual tinha se tornado um colosso multibilionário do varejo. Kalanick admirava a maneira como Bezos reinvestia lucros em oportunidades futuras, para se manter sempre um passo à frente da concorrência.

Mais do que qualquer outra, a Amazon representava o tipo de empresa que ele queria que a Uber fosse. Na opinião de Kalanick, o transporte de pessoas de um lugar para outro era apenas o início do potencial da Uber; um dia, ela transportaria pacotes, comida e produtos e resolveria um sem-fim de problemas logísticos. Kalanick imaginava que ainda se tornaria um rival direto de Bezos, transformando a maneira como pessoas e bens movimentavam grandes centros urbanos. A Uber queria ser a Amazon do século XXI.

Kalanick estudou cuidadosamente os métodos de Bezos e sua empresa, inclusive os catorze princípios básicos de liderança publicados no site da Amazon:<sup>7</sup>

1. Obsessão pelo cliente
2. Mentalidade de dono
3. Inventar e simplificar

4. Estar certo, e muito
5. Aprender e ser curioso
6. Contratar e desenvolver os melhores
7. Insistir nos mais altos padrões
8. Pensar grande
9. Ter iniciativa
10. Frugalidade
11. Ganhar a confiança
12. Mergulhar fundo
13. Ser firme, discordar e se comprometer
14. Entregar resultados

Kalanick tinha uma surpresa para seus funcionários, inspirado pela liderança de Bezos, pela empresa que ele construiu e pelos princípios de liderança que formavam a cultura da Amazon.

“Quero apresentar a vocês os princípios da Uber”, disse Kalanick, apontando para o quadro-negro no palco. As luzes foram direcionadas para a lousa atrás de Kalanick. Em giz branco, estavam escritos catorze tópicos, todos em forma de breve ditado ou ideal, que haviam brotado diretamente da cabeça do CEO. O público leu a lista enquanto Kalanick enumerava os itens em voz alta:

1. Sempre na marra
2. Tenha, não alugue
3. Aposta alta e ousada
4. Celebre cidades
5. Obsessão pelo cliente
6. De dentro para fora
7. Deixe criadores criarem



8. Faça magia
9. Meritocracia & Meter a cara
10. Liderança otimista
11. Confronto consciente
12. Superempolgado
13. Mentalidade de campeão / Vitória
14. Seja você mesmo

Alguns dos funcionários na plateia ficaram confusos. “É uma brincadeira?”, cochichou um jovem de 27 anos para um colega a seu lado. “Também faz parte dessa coisa de professor?”

A lista parecia os princípios corporativos da Amazon lidos por um dispositivo de tradução que falasse a língua dos *bros*. No mundo de Kalanick, as pessoas não ficavam felizes ou tristes, elas eram “superempolgadas” ou “superdesmotivadas”. As reuniões de *brainstorming* na empresa eram “*jam sessions*”. Metade da empresa gostou do vocabulário peculiar de Kalanick. A outra metade mordeu o lábio. Kalanick esperava que todo mundo ficasse tão “superempolgado” quanto ele com esses princípios.

Kalanick então passou duas horas e meia explicando cada princípio nos mínimos detalhes, puxando sempre para o palco um executivo ou funcionário da Uber que os representasse. Ryan Graves, diretor de operações, foi chamado para refletir “sempre na marra”, uma disposição de avançar rápido para cidades novas. Austin Geidt, uma antiga estagiária que cresceu na empresa até se tornar uma das executivas mais importantes e respeitadas da Uber, subiu no palco para “celebrar cidades”.

A “obsessão pelo cliente” saiu direto da mente de Bezos. Assim como Bezos, Kalanick nutria uma fixação quase absoluta por

aprimorar a experiência que os clientes tinham com seu produto. Todos os aspectos das corridas de Uber — desde a abertura do aplicativo até a chegada ao destino — precisavam ser fluidos, tranquilos, agradáveis. Para Kalanick, todas as ações dos funcionários deviam se fundamentar por esse ponto de vista. “Confronto consciente” se baseava na ideia de que os funcionários da Uber não fugiriam de conflitos ou brigas — desde que fosse por uma questão de princípios. Esse item era usado com frequência para justificar a invasão da Uber a cidades novas mesmo quando era contra a lei ou contra a vontade; a Uber sabia que os táxis eram corruptos e protecionistas. A empresa estava abrindo caminho à força pelo bem dos clientes naquela cidade, mesmo que eles ainda não soubessem.

“Superempolgado” despertava um orgulho especial. Nos primeiros anos da Uber, cada funcionário era avaliado de acordo com uma lista de oito “capacidades Uber” básicas, desde características como “atrevimento” até “escala” e “inovação”. Uma pontuação baixa podia resultar em demissão e uma pontuação alta influenciava aumentos de salário, promoções e bônus anuais. Mas era o nível de “superempolgação” que fazia toda a diferença nas avaliações de desempenho.

Superempolgação é “fazer o time andar para a frente, trabalhar muitas horas — basicamente, uma postura de fazer tudo o que for preciso para levar a empresa na direção certa”, segundo a explicação de um funcionário da Uber.<sup>8</sup> Se havia algo que Travis Kalanick procurava em recrutamentos novos, era um nível de superempolgação tão alto quanto o dele para trabalhar na Uber.

E ali, após seis anos de empresa, Kalanick acreditava que a Uber finalmente estava ganhando força. Com um público de milhões e com bilhões em capital de risco no banco, a Uber era implacável. Era inevitável — na opinião de Kalanick — que a Uber um dia rivalizasse com a Amazon como mais uma superpotência global de tecnologia.

\* \* \*

DEPOIS DA PRIMEIRA apresentação da noite, Kalanick disse aos funcionários da plateia que ia entrevistar um convidado especial: Bill Gurley.

Bill Gurley, ex-analista financeiro que se tornou um lendário investidor de risco do Vale do Silício, se revelaria fundamental para todo o arco de sucesso da Uber. Como sócio administrador da Benchmark, uma firma de capital de risco de primeira linha, Gurley garantiu um investimento de Série A para a jovem empresa. Como membro do conselho e defensor ativo da Uber, Gurley era alguém a quem quase todo mundo na empresa pedia orientação. Outros dois investidores da Uber entraram na conversa.

Quando a entrevista estava no fim, o tom mudou. Kalanick perguntou que sugestão os investidores lhe dariam em relação ao futuro. Gurley se recostou na cadeira e refletiu por um instante sobre a pergunta, franzindo o cenho. E então os investidores abriram o jogo para Travis.

Alguns dos maiores pontos fortes da Uber eram o foco, a motivação e a intensidade incríveis do produto — de todos os funcionários, em todos os níveis da empresa. Essa capacidade de buscar a grandeza alçou a Uber a um patamar global multibilionário.

“Mas o que percebi em você, como líder, é que, se você esperar que as pessoas pulem até o teto, elas vão pular”, disse um investidor, enquanto Gurley assentia. “Elas vão pular tão alto que vão arrebentar o teto com a cabeça.”

Mas essa força excessiva, segundo os investidores, era também a maior fraqueza da Uber. Talvez fosse bom Kalanick ajudar os funcionários a se cuidarem melhor — e o investidor sugeriu bem-estar, massagens, meditação e até ioga.

Alguns funcionários ficaram chocados. Os investidores estavam falando para Travis pegar leve. Até Gurley, um dos investidores de risco mais competitivos do Vale do Silício, acreditava na importância disso para a empresa. Mas ele tinha razão. Os funcionários da Uber estavam sempre correndo. Continuavam trabalhando até quando voltavam para casa, morrendo de medo tanto da concorrência quanto dos chefes. O ritmo estava provocando estafa em todos os níveis da hierarquia; alguns engenheiros e designers faziam terapia para lidar com o estresse.

Enquanto a plateia aplaudia a sugestão, Kalanick deu um sorrisinho debochado e fingiu uma posição infantil de ioga no palco diante dos funcionários. Os investidores tinham razão; Kalanick não podia “administrar a empresa no limite para sempre”.

Mas então Kalanick deixou claro o que ele pensava — a Uber não ia dormir no ponto.

“É importante que todos nós entendamos: isso é uma maratona”, disse ele. “Eu estou preparado.”

---

- I Durante o processo de amadurecimento, toda empresa de tecnologia precisa criar para si um termo que descreva sua equipe de funcionários. O Google empregou Googlers, os funcionários do Twitter se chamavam “tweeps”, e, no início da Uber, o termo era “Uberetto”. Não se sabe exatamente quais são as raízes etimológicas exatas do termo — confuso para muitos funcionários.
- II Antes da festa de 2015 da Uber, os sindicatos de taxistas locais tinham impedido o serviço de caronas de entrar em Las Vegas. Fazia só um mês que a Uber tinha começado a atuar na cidade, mas a empresa era proibida de pegar passageiros no aeroporto; aquele ainda era território da indústria taxista.

## *Capítulo 2*

# A CRIAÇÃO DE UM FUNDADOR

AS RUAS DE Northridge, na Califórnia, são dispostas em uma malha assimétrica. Existe ordem nesse traçado, um trapezoide de 25 quilômetros quadrados encaixado entre os vales de San Fernando e Simi, na Grande Los Angeles. Visto de cima, Northridge é cercada por um quadrado quase perfeito de rodovias, um símbolo de eficiência em transportes.

Travis Cordell Kalanick nasceu em 6 de agosto de 1976, no Hospital de Northridge, filho de Donald e Bonnie Kalanick, um casal branco típico de classe média que construiu uma vida confortável na Califórnia. Travis passou os anos de formação na esquina de um cruzamento tranquilo, em uma casa de estilo rural de madeira e tijolos que o pai comprara com o salário de engenheiro civil. Assim como o bairro de Northridge, até o acesso à garagem da família tinha um formato simétrico, uma faixa de placas cinza de cimento cercada de tijolos vermelhos.

Bonnie trabalhava em um jornal da cidade, o *Los Angeles Daily News*, como executiva de publicidade. Ela passou décadas vendendo espaço de anúncios para pequenas e médias empresas em todo o vale de San Fernando, em uma época em que a internet era um perigo remoto e o mercado das notícias ainda era lucrativo. Bonnie fazia parte de uma família nuclear normal de Northridge, “sempre

feliz, animada, e nunca falava mal de ninguém”, segundo Melene Alfonso, uma antiga colega de trabalho.<sup>1</sup> “Os clientes a adoravam.”

Ela trabalhava bem, uma profissional resiliente e carismática. Bonnie tinha uma boa reputação no jornal, graças ao talento para as vendas e ao carisma para conquistar novos clientes — uma qualidade que seu jovem filho Travis herdaria. Embora o sorriso de Bonnie sempre fosse fácil, sua colega lembrou que ela possuía um espírito competitivo inerente.<sup>2</sup>

Mas, no fim de um dia pesado de trabalho e vendas constantes, Bonnie sempre voltava para casa, para Donald, Travis e Cory, o irmão caçula de Travis, que nasceu apenas um ano depois. Bonnie paparicava os meninos, dedicando todo o tempo livre fora do jornal a eles.

Travis era especialmente próximo da mãe, e vice-versa. Mais tarde, quando Travis chegou ao poder, amigos comentaram o tamanho do orgulho que Bonnie tinha do filho. Depois de sair de casa aos trinta e poucos anos, Travis voltava todo ano a Los Angeles para passar o Natal com a família. Um amigo lembrou que Bonnie corria de um lado para outro entre a cozinha e a sala, preparando um banquete natalino para a família e vendo se Travis estava comendo bem. Ela colecionava recortes de jornal que detalhavam o sucesso do filho e os mostrava para amigos, vizinhos, visitas, todo mundo.

“Ela era muito afetuosa”, disse Travis depois sobre a mãe.<sup>3</sup> “E, quando entrava em algum lugar, o carinho, o sorriso e a alegria dela tomavam conta do espaço na mesma hora.”

A dedicação de Bonnie a Travis jamais fraquejou. Ele nunca foi o garoto mais popular, e ser bem-sucedido no mundo das start-ups

não aconteceu de uma hora para outra. Muito antes do sucesso repentino da Uber, Kalanick era considerado um empreendedor fracassado. Muitas portas foram fechadas na sua cara ao tentar atrair novos clientes para seus produtos. Quando uma empresa quase foi adquirida por uma gigante da tecnologia, a oportunidade sumiu no último segundo. E, quando um de seus conselheiros e investidores mais próximos o traiu no começo da carreira, Travis não deixou de desenvolver uma nova iniciativa pouco tempo depois. Um amigo o descreveu como um pitbull que passara a vida inteira sendo chutado pelo dono — por mais que Travis apanhasse, ele nunca, *jamais*, desistia.

Mais tarde, quando um entrevistador perguntou aos pais de Travis de onde ele herdara a teimosia, Bonnie levantou a mão.

“Quando eu trabalhava com vendas em jornal, vivia enfrentando rejeição o tempo todo, então eu sabia o que era isso”, contou em uma entrevista de 2014.<sup>4</sup> “Mas eu tinha esperança, porque ele é muito determinado e se recusa a dar para trás quando acha que tem razão... ele é tenaz.”

\* \* \*

DONALD, SEM DÚVIDA, era o lado esquerdo do cérebro da família. Engenheiro civil de formação, passou grande parte da carreira trabalhando para o município de Los Angeles, onde contribuiu para projetos no aeroporto internacional e em outras partes da cidade.

Bonnie não foi sua primeira esposa. Ele havia sido casado antes, aos 27 anos, com uma mulher mais jovem, em um relacionamento que mais tarde classificaria como equivocado. Teve duas filhas do



primeiro casamento, meias-irmãs de Travis e Cory. Mesmo depois de se casar pela segunda vez, Donald manteve uma relação positiva com a ex-mulher.<sup>5</sup> “Pacífica”, diria ele depois.

Donald se considerava um pensador analítico, defensor da lógica, das regras e de sistemas complexos. Em vez de jogar bola, os momentos de pai e filho eram dedicados aos trabalhos de ciências para a escola de Travis. Os dois chegaram a construir um transformador.<sup>6</sup> Travis gostava de chamá-lo de experimentador — e ele era.

“Eu gostava de construir coisas”, disse Donald mais tarde a um repórter.<sup>7</sup> “Achava que seria legal passar na frente de uma estrutura e dizer ‘Ei, eu tive uma participação importante na construção daquilo.’” Ele frequentou um curso técnico antes de se transferir para uma faculdade de engenharia. Sentia-se à vontade no mundo da matemática, dos números.

Donald era rigoroso com os filhos e tinha grandes expectativas para os dois. Ele também os apresentou ao mundo dos computadores. Quando Travis era pequeno, o pai trouxe para casa o primeiro computador da família, permitindo que o menino começasse a treinar programação. Ele aprendeu a programar já no ensino fundamental. Nunca chegou a dominar linguagens de programação — preferia pensar em questões de produto e experiência de usuário —, mas preservaria para sempre essa relação antiga com a tecnologia. Travis adorava eficiência e odiava desperdício. Ele gostava do fato de que a evolução dos softwares e da internet possibilitava que sistemas antigos, ineficazes e corrompidos fossem desmontados e reconstruídos. A programação

permitia que qualquer um aprendesse e se esforçasse para criar uma chance de mudar o sistema — de mudar o mundo.

\* \* \*

TRAVIS HERDOU CARACTERÍSTICAS tanto de Bonnie quanto de Donald.

Precoce na infância, ele puxou a habilidade matemática do pai, impressionando as pessoas com a capacidade de fazer contas de cabeça enquanto os colegas de turma precisavam de lápis e papel. O talento da mãe para as vendas também passou para ele. Travis e Donald faziam parte do grupo de jovens Indian Guides, da Associação Cristã de Moços, e Travis era um dos maiores vendedores do evento beneficente anual de café da manhã com panquecas.<sup>8</sup> Travis passava horas à porta do mercado do bairro, tentando convencer os fregueses que passavam a doar para o evento do grupo. Ele era carismático, persistente, incansável e competitivo; seus pais acabavam tendo de arrastá-lo para casa à noite.

Conforme crescia, a veia competitiva se manteve. Na Escola Patrick Henry — situada em Granada Hills, a menos de um quilômetro da casa da família em Northridge —, Travis era naturalmente atlético. Corria e jogava futebol americano e basquete. Aos onze anos, uma matéria no jornal da mãe lhe deu destaque por ser um jogador de basquete com média 10. O prêmio: um troféu enorme — maior do que os que os times recebiam ao vencer torneios regionais.<sup>9</sup>

“O sucesso no atletismo não acontece por acaso; precisa de muito trabalho e disciplina”, disse o apresentador do prêmio a respeito de

Travis e seus colegas na ocasião. “Quando você aprende a arte da disciplina, já é meio caminho andado.”

Apesar dos talentos, o ensino fundamental não foi fácil para ele. Crianças mais velhas começaram a implicar com o menino magrelo por causa de sua inteligência, ou porque ele não usava as roupas certas ou não sabia ser “descolado”. O *bullying* era constante, em parte devido à falta de inteligência emocional de Travis na infância, segundo amigos e pessoas próximas. O fato de ser um gênio da matemática capaz de fazer contas complexas de cabeça rapidamente o deixava bem com os professores. Mas também o transformava em alvo; ele era um *nerd*. E, na escola de Travis, *nerds* eram perseguidos.

Em algum momento, no ensino fundamental, Travis decidiu que não aceitaria mais o *bullying*. Passou a reagir às agressões e até começou a implicar com outros para desviar a atenção de si mesmo. Ele levava jeito para o confronto, e com o tempo a agressividade lhe rendeu um lugar na galera descolada.

No ensino médio, ele começou a usar as roupas certas, a namorar a menina certa e a andar com as pessoas certas. A vida ficou muito menos difícil quando ele aprendeu a se encaixar; um *nerd* em pele de garoto descolado.

Seu espírito empreendedor continuou brilhando. Na adolescência, Travis começou a ir de porta em porta pelo bairro para vender facas Cutco. A cada visita ele apurava sua habilidade natural como vendedor. Isso se mostraria indispensável anos depois, quando Travis precisou levantar fundos para start-ups. Naquele verão da década de 1980, ele alegou ter vendido 20 mil dólares em facas.<sup>10</sup> Vendedores da Cutco com o dobro de sua idade tinham dificuldade

para alcançar esses resultados; Kalanick conseguia facilmente, e sua comissão crescia a cada faca vendida.<sup>11</sup>

Não bastava ser vendedor de uma empresa grande. Aos dezoito, Kalanick decidiu abrir com o pai de um colega o próprio cursinho preparatório para o SAT, exame nacional que serve de critério para a entrada em universidades americanas — uma parceria estranha que acabou dando muito certo. O empreendimento, que eles chamaram de “New Way Academy”, era uma oficina ministrada por Kalanick, em que ele avaliava as estratégias de realização de provas e fazia testes para turmas cheias de alunos com dezesseis anos. Ele encarava tudo como uma atuação, mais uma forma de vender para um público.

O próprio Kalanick não fez feio no SAT. Ele alcançou 1.580 pontos, apenas vinte abaixo da nota máxima, e acabou a parte de matemática da prova com muito tempo de sobra.

Seus amigos se lembram do talento genial dele para a matemática. “Um dia, estávamos andando de carro por Los Angeles, e Kalanick viu uma placa que dizia que faltavam 27 quilômetros para o nosso destino”, contou Sean Stanton, amigo e antigo colega.<sup>12</sup> “Ele olhou para o velocímetro, viu nossa velocidade média e em poucos segundos falou quanto tempo levaríamos até lá, para que não nos atrasássemos para o nosso compromisso. Quem é que faz isso?”

Com suas notas e atividades extracurriculares, Kalanick poderia ter escolhido qualquer faculdade. Ele decidiu ficar perto de casa e se matriculou na Universidade da Califórnia, em Los Angeles. Era ali que ele encontraria a primeira oportunidade de verdade para criar uma start-up.

\* \* \*

A ÉPOCA EM que Kalanick se matriculou na UCLA se revelaria determinante para a história da internet. Em 1998, a maioria das pessoas acessava a internet por meio de modems lerdos e conexões discadas. Na época, 28,8 kilobits por segundo eram considerados uma velocidade razoável; levava minutos para baixar um arquivo de imagem e meia hora para uma música de três minutos, com sorte.

Mas um campus universitário oferecia uma vantagem enorme a jovens tecnólogos como Kalanick. No fim da década de 1990, a maioria das grandes universidades disponibilizava para os alunos em suas instalações acesso a redes universitárias conectadas à internet por linhas conhecidas como "T-1". As conexões T-1 usavam cabos de fibra óptica e se baseavam em sinais digitais, não nos analógicos das linhas telefônicas comuns. Em um campus universitário equipado com cabos de fibra óptica, capazes de transmitir 1,5 megabit por segundo, estudantes como Kalanick podiam navegar na internet a uma velocidade mais de mil vezes superior do que a antiga conexão discada de 28,8 kbps de seus pais permitia. Arquivos que antes levavam horas para baixar podiam ser transferidos em questão de segundos.

Kalanick cursava ciências da computação e economia e entrou para a Associação de Graduandos em Ciências da Computação, o que o inseriu em um setor em acelerada expansão.

Ele e seus amigos de computação aproveitaram por completo a conexão T-1. Eles se enfrentavam em jogos como Quake, Doom e StarCraft. Eram comuns as festas de compartilhamento de arquivos: grupos passavam horas negociando e baixando músicas, filmes e imagens, trocando arquivos como se fossem figurinhas.

E então, conforme Kalanick lembraria mais tarde, alguns deles pensaram o seguinte: “Não seria legal se tivéssemos uma página onde fosse possível pesquisar algumas dessas coisas diretamente?”<sup>13</sup> Um centro, como os portais de internet com que eles cresceram, onde fosse possível pesquisar e baixar qualquer mídia que quisessem. Faria mais sentido do que mandar arquivos para amigos por e-mail; qualquer pessoa no mundo poderia usar.

O que Kalanick descrevia, sem se dar conta, era uma versão primitiva do Napster, a icônica rede de compartilhamento de arquivos cofundada por Sean Parker, um empreendedor da internet e, mais tarde, um dos primeiros conselheiros de Mark Zuckerberg no Facebook.

Com o tempo, Kalanick se juntou a seis amigos para criar o Scour.net, um sistema de busca semelhante ao Google que permitia que usuários “vasculhassem” [*scour*] e baixassem milhões de arquivos, como o Napster. Mais tarde ele alegou ter sido um dos fundadores, embora seus amigos contestassem. Kalanick acabou ficando encarregado pelos esforços de vendas e marketing da Scour.

No último ano da faculdade, Kalanick decidiu largar a UCLA para trabalhar na Scour em tempo integral, seguindo o exemplo de empreendedores como Bill Gates e, mais tarde, Mark Zuckerberg. Seus pais não gostaram, mas só lhe diriam anos depois. Embora tecnicamente morasse com os dois, Kalanick passava o tempo todo em um apartamento de dois quartos na mesma rua com outros seis colegas, onde ele “trabalhava, comia e dormia”.<sup>14</sup>

A Scour não tinha nenhum grande modelo de negócios. Mas Kalanick e os amigos haviam absorvido a máxima do Vale do Silício de que o fundamental era crescer.<sup>15</sup> Os lucros viriam mais tarde.

O trabalho era tudo para Kalanick. Ele não tinha amigos nem namoradas. Segundo um antigo colega da Scour, quem quisesse manter um relacionamento com Kalanick precisava trabalhar junto com ele. Fora os pais, ele tinha poucas relações pessoais.

Ele só pensava em criar uma grande empresa. Não botava roupas para lavar, deixando que pilhas se acumulassem pelo chão do quarto. Pedia dinheiro emprestado aos amigos e se esquecia de pagar. Passava semanas a fio sem abrir a correspondência; uma pessoa próxima a Kalanick lembrou que havia uma pilha de cartas lacradas na mesinha de cabeceira dele. O trabalho vinha antes de todo o resto.

Assim como o Facebook, a Scour se tornou popular em faculdades com redes de banda larga, por ajudar estudantes a baixarem rapidamente arquivos pirateados. Logo a Scour estaria em uma disputa acirrada com o Napster pelo domínio do compartilhamento de arquivos, embora a vantagem da Scour fosse a possibilidade de buscar outros tipos de arquivo além de músicas.

Depois de uma série de matérias em jornais locais e nacionais, a equipe da Scour finalmente chamou a atenção de investidores, um momento que ficaria gravado na mente de Kalanick por anos. “Estávamos ficando sem dinheiro, nossos custos com servidor aumentavam, nosso tráfego estava nas alturas”, disse Kalanick.<sup>16</sup> No começo, eles podiam bancar a Scour com despesas mínimas: o custo com servidores era nulo, por causa da rede do campus, e eles não recebiam salário. A meia dúzia de fundadores convenceu amigos e familiares a fazerem contribuições para uma pequena rodada de investimento inicial. Mas logo ficou evidente que a Scour precisaria

atrair investidores de verdade para lidar com o afluxo de clientes, ainda mais se quisessem que o negócio prosperasse.

Por intermédio de um amigo de um amigo, o grupo foi apresentado a dois investidores que ajudariam a levar a Scour a um novo patamar. Seus nomes eram Ron Burkle e Michael Ovitz, que mudariam para sempre a maneira como Kalanick encarava os investidores de risco.

Burkle era um bilionário conhecido pela filantropia e pela Yucaipa Companies, sua sociedade de participação limitada e investimentos de risco. Ovitz, uma lenda da indústria de entretenimento de Los Angeles, era um agente de talentos e cofundador da Creative Artists Agency (CAA), uma das maiores agências de esportes e entretenimento. Ele também tinha acabado de deixar o cargo de presidente da Walt Disney Company, de onde fora categoricamente expulso pelo CEO da época, Michael Eisner.

Burkle e Ovitz ofereceram à Scour uma carta de intenções, um contrato detalhado de condições de investimento que determinava o percentual da empresa que os investidores receberiam em troca do financiamento. O documento incluía também uma "cláusula de exclusividade", segundo a qual a Scour não poderia abordar outros investidores enquanto a empresa negociava o acordo final com Ovitz.

A Scour aceitou a carta de intenções, mas as negociações dos detalhes com Ovitz acabaram se arrastando. Por fim, com o dinheiro em caixa acabando e as contas acumulando, os funcionários da Scour precisavam fechar o acordo ou desistir. Kalanick ligou para Ovitz e abriu o jogo, na esperança de que ele liberasse a empresa, já que aparentemente não pretendia assinar nenhum acordo.



“Olha, a gente está ficando sem dinheiro”, disse Kalanick para Ovitz. “É óbvio que você não vai financiar isso, e precisamos arrumar dinheiro.”<sup>17</sup> Se Ovitz não pretendia financiá-los tão cedo, Kalanick precisava arranjar recursos em algum outro lugar.

Três dias depois, Ovitz processou a Scour por violar a cláusula de exclusividade.

Kalanick ficou furioso. Um de seus investidores — alguém que devia ajudá-lo e bancar a empresa — estava processando os próprios fundadores por descumprimento contratual.

“Um cara barra-pesada muito litigioso de Los Angeles está vindo com um processo para cima da gente”, disse Kalanick mais tarde para outros empreendedores.<sup>18</sup> “Vocês acham que alguém mais daria dinheiro para nós? Não.”

A tática de Ovitz deu certo. Para evitar que a Scour falisse, o grupo aceitou as condições onerosas de Ovitz; o investidor conseguiu adquirir mais da metade da empresa por 4 milhões de dólares, arrancando o controle da Scour das mãos dos fundadores. Mas o episódio — e a lição de como negociar com investidores de risco — marcaria Travis por anos a fio.

E então Hollywood decidiu revidar. Em dezembro de 1999, a Recording Industry Association of America (RIAA) processou o Napster, pedindo uma indenização de 20 bilhões de dólares.<sup>19</sup> Eles queriam mandar um recado: qualquer empreendedor que cogitasse abrir uma empresa de compartilhamento de arquivos seria enterrado em processos. Seis meses depois, a RIAA se juntou à Motion Picture Association of America (MPAA) e mais umas três dúzias de empresas em uma ação coletiva contra a Scour por 250 bilhões de dólares.<sup>20</sup>

Ao longo de sua vasta carreira na indústria do entretenimento, Ovitz havia aprendido a prever as variações da correnteza. Seus amigos em Hollywood começaram a olhar torto o superagente que agora promovia uma start-up de compartilhamento de arquivos. Então Ovitz foi esperto e tratou de usar seus contatos nos bastidores da mídia para se distanciar da Scour. O *The New York Times* citou uma pessoa próxima de Ovitz que disse que o magnata estava “cada vez mais incomodado com sua associação” à start-up e que, além disso, meses antes Ovitz mandara cartas ao CEO e ao conselho da Scour nas quais “expressava preocupações quanto às questões de copyright”.<sup>21</sup>

Essas atitudes foram uma segunda traição. Ovitz contratou um banqueiro de investimentos para vender seu controle acionário na Scour assim que a ação foi ajuizada.

Cada um dos fundadores ficou ofendido, mas Kalanick foi quem mais se abalou pelo processo. A Scour tinha sido a primeira tentativa genuína de Kalanick de criar uma empresa, e ele se entregara por completo. Havia largado a faculdade, dispensado um salário de verdade, voltado para a casa dos pais e abandonado a ideia de um relacionamento amoroso.

Além do mais, Kalanick descobrira que gostava da vida de start-up. Conforme a Scour ganhava popularidade, ele adorava ser associado a uma marca legal, algo que centenas de milhares de pessoas usavam com regularidade. Ele aprendeu a negociar acordos, traçando estratégias em voz alta com seus sócios para cada passo necessário a fim de administrar o relacionamento com clientes importantes. Ele adorava a agitação de fechar acordos, fazer contatos em Hollywood, construir e crescer.

No fim desse martírio, ele estava exausto, deprimido e dormia de catorze a quinze horas por dia. Ele viu a Scour — uma empresa que eles acreditavam que poderia ter se tornado um destino global para a mídia — ser vendida aos pedaços na vara de falência.

Kalanick ficou arrasado. E jurou que nunca mais seria enganado por alguém como Ovitz.

## Capítulo 3

# DEPRESSÃO PÓS-POP

APESAR DA ANIQUILAÇÃO da Scour pela RIAA e da traição de Ovitz, Kalanick saiu da falência com algum dinheiro no bolso. Ele achava que a Scour valeria milhões de dólares — e, se ele fosse só alguns anos mais velho e morasse oitocentos quilômetros mais ao norte, talvez valesse mesmo.

Quando Travis Kalanick ainda estava na faculdade, a região ao sul da Market — SoMa, “*South of Market*” — em São Francisco era um paraíso do pontocom. Nos anos 1990, os apartamentos espaçosos na esquina da Second com Bryant abrigavam dezenas de start-ups que sonhavam em transformar a web. Empresas como Bigwords.com, Macromedia e Substance eram sediadas ao longo de South Park, uma área verde aprazível situada entre as ruas Second e Third. A redação da revista *Wired*, que cobria com riqueza de detalhes a ascensão da era pontocom, ficava a apenas uma quadra dali.

Na época da Scour, Kalanick estava só no começo de sua carreira de empreendedor. Ele observava da periferia conforme uma cultura definida por start-ups jovens, ricas de capital de risco, emergia à sua volta, estimulada pela promessa de eterno crescimento da internet.

As estimativas particulares de valor das empresas iam às alturas. Empreendimentos com zero de receita e prejuízos enormes eram avaliados em dezenas de milhões de dólares. Mais de 4.700

empresas abriram o capital entre 1990 e meados dos anos 2000, algo que muitas não deveriam ter feito. Depois que elas chegavam à bolsa, as ações das empresas — desde Pets.com (entrega de ração de cachorro) a Webvan (serviço de compras em supermercados) — disparavam no início. Os investidores vasculhavam a bolsa em busca de novas ações de internet enquanto banqueiros ligavam para empresas incipientes e tentavam convencê-las a abrir o capital, já que eles cobravam tarifas para cada oferta pública inicial.

Algumas empresas eram mesmo boas apostas. Amazon, eBay, Priceline, Adobe — algumas das start-ups formadas nos anos 1990 resistiram à era pontocom. Essas empresas fizeram algo que muitas outras contemporâneas não conseguiram: constituir um empreendimento sustentável.

Nos anos 1990, o Vale do Silício estava particularmente pronto para uma bolha econômica. As taxas de juros federais eram extremamente baixas na época, o que resultou em grande acesso de investidores a capital barato. Esse dinheiro foi injetado em uma onda de empresas recém-formadas, que por sua vez usaram esses dólares para adquirir servidores, largura de banda e produtos de TI de outras pontocom, o que criou uma bolha artificial de faturamentos e sucesso crescentes. Além do mais, consultores financeiros em Wall Street estavam fazendo as ações de tecnologia subirem. Eles incentivavam investidores médios a despejar suas economias em start-ups de internet, as quais descreviam como investimentos robustos com bom potencial de crescimento no longo prazo.

Todo um ecossistema de empresas que atendiam aos empreendimentos pontocom emergiu pelo Vale (junto com a popularidade do desgastado adágio de São Francisco de que é

melhor vender pás durante uma corrida do ouro do que sair para prospectar pessoalmente). Por um preço inicial de 25 mil dólares,<sup>1</sup> os funcionários da Startups.com ajudavam novas empresas a encontrar salas, escolher móveis e até a definir um software para a folha de pagamentos.

Em resposta a esse mercado fervilhante, e preocupado com a inflação, o Banco Central americano aumentou as taxas de juros diversas vezes a intervalos curtos entre 1999 e 2000, fechando a torneira que despejava capital. Isso, por sua vez, obrigou muitas start-ups a depender da renda advinda do faturamento — e não da receita artificial bancada pelo capital de risco —, algo inacessível para muitos. E, como muitas delas adquiriam produtos umas das outras, uma queda econômica abalou *todas* as empresas do setor. Um investidor comparou a situação a um momento coletivo *à la* Coiote. As start-ups tinham corrido para além da beirada de um desfiladeiro. Quando pararam e olharam para baixo, perceberam que o chão havia acabado sob seus pés. Centenas de empresas privadas fecharam as portas, sem conseguir mais investimentos. Empresas de capital aberto viram o preço de suas ações cair a uma fração do valor.

“Eu me lembro de entrar na nossa sala na Dore Street, perto da Eighth com a Townsend, depois que a bolha estourou”, contou Rob Leathern, ex-analista financeiro na Jupiter Research. “Vi escritórios vazios de start-ups falidas por todos os corredores do nosso prédio, com pilhas de exemplares do *The Wall Street Journal* se acumulando por semanas na frente das portas e com adesivos da Fedex de entregas não recebidas grudados por meses nas janelas.”

Não é exagero de Leathern. Outdoors espalhados pelo trecho da rota 101 que ia até Palo Alto anunciavam empresas de internet que não existiam mais. Surgiu um site dedicado a registrar a procissão de morte das start-ups: *Fucked Company*. Um quinto de todas as salas comerciais na área do SoMa vagou no verão de 2001, um aumento enorme desde a baixa recorde de 0,06% apenas dezoito meses antes.<sup>2</sup> Os aluguéis caíram em média 300 dólares por mês por toda a São Francisco, enquanto o Craigslist ficou repleto de anúncios de centenas de CPUs, monitores, servidores e outros equipamentos de informática, alguns dos quais com meras semanas de uso.

Enquanto as empresas liquidavam seus bens, os funcionários saíam da região — alguns, até do estado — para arrumar outro emprego. Alguns desistiram completamente da indústria. Ryan Freitas, que mais tarde se tornaria executivo de design de produto na Uber, começou a trabalhar como chef de estação (ainda que em um restaurante de luxo) depois de ser demitido da firma digital de consultoria em TI Sapient, em 2001.

“Qualquer um que tentasse abrir uma empresa em São Francisco naquela época tinha que ser louco de pedra”, disse Leathern.

\* \* \*

TRAVIS KALANICK PELO visto era louco de pedra.

Quase imediatamente após a Scour fechar as portas, Kalanick começou a trocar ideias com Michael Todd, um de seus cofundadores. Em relativamente pouco tempo, os dois conceberam o que Kalanick chamou de “empreendimento de vingança”, uma forma

de retaliar contra a RIAA, a MPAA e as outras empresas que processaram os sócios e afundaram a Scour. Essa empresa recebeu o nome de Red Swoosh.

“A gente basicamente usou nossa experiência com tecnologia *peer-to-peer*, pegou aqueles 33 litigantes e os transformou em clientes”, contou Kalanick. A ideia nova era parecida com a Scour: a Red Swoosh utilizaria computadores interconectados em uma rede para transferir arquivos entre sistemas de forma mais eficiente. Dessa vez, porém, os arquivos não seriam downloads ilegais: as próprias empresas de mídia os forneceriam. Kalanick queria convencer a RIAA, a MPAA e outras a contratar a Red Swoosh para transferir arquivos de multimídia — vídeos, músicas, o que fosse — a clientes pagantes por meio de caixas receptoras instaladas em seus televisores, ou por seus computadores pessoais.

Ele era fascinado por esse tipo de eficiência — fosse para transferir bits de informação, fosse para deslocar átomos físicos em um veículo. Tudo se resumia a uma indagação: qual é a maneira mais rápida e simples de transferir algo de um ponto a outro?

Para lançar a Red Swoosh, Kalanick teria que passar sua primeira temporada de fato na Valhala das start-ups: o Vale do Silício. Para seu azar, ele chegou já no fim da festa. Enquanto marcava reuniões em Palo Alto e apresentava a Red Swoosh a investidores no outono de 2001, as ruas estavam vazias.

“Era um deserto”, disse Kalanick.

Ele persistiu, apesar das péssimas experiências iniciais com investidores em potencial para a Red Swoosh. A maioria dos investidores de risco que havia perdido fortunas meses antes,



quando a bolha estourou, recebeu-o com gargalhadas. Em muitas ocasiões, ele não conseguiu nem marcar uma reunião.

Outros investidores olharam a Red Swoosh e só conseguiram enxergar o fantasma da Akamai Technologies. Uma empresa de software de rede, a Akamai era a empresa que mais se assemelhava à start-up de Kalanick. Antes da falência, ela possuía uma capitalização de mercado de 50 bilhões de dólares. Quando a bolha estourou, suas ações despencaram, e a capitalização caiu para 160 milhões. O investimento na start-up incipiente de Kalanick, ainda que houvesse algum potencial, não proporcionaria os rendimentos exagerados que capitalistas de risco buscavam.

“Era janeiro de 2001, e eu tentava abrir uma empresa de software de rede”, alegou Kalanick mais tarde, ciente da futilidade da iniciativa. “Está de sacanagem comigo?”<sup>3</sup>

Eles avançaram mesmo assim. Kalanick se instalou bem ao sul da cidade, em San Mateo, a algumas saídas da rodovia que descia de São Francisco e a cerca de meia hora ao norte do Vale do Silício.

Logo de início, a equipe não morreu de amores pela liderança de Kalanick. Os seis engenheiros dele passaram meses sem receber, e ele implorou para que todos ficassem. A certa altura, quando a Red Swoosh estava ficando sem dinheiro, um funcionário usou fundos do imposto retido na fonte sobre a folha de pagamentos — dinheiro que as empresas separam para pagar os impostos devidos à Receita — para bancar as atividades. O funcionário saiu da empresa, e Kalanick levou a culpa. Mais tarde, um conselheiro o informou de que a empresa talvez estivesse cometendo sonegação fiscal. Kalanick carregaria isso por anos; ele se sentiu traído, em apuros judiciais por

causa de um colega.<sup>I</sup> Por anos, essa seria a base da dificuldade que ele teria para confiar em qualquer pessoa próxima.

As contas da Red Swoosh mal fechavam, mas, de alguma forma, ele conseguiu manter as portas abertas. O fluxo de caixa era uma aventura mensal. Ele arranhou um contrato de 150 mil dólares com uma empresa de telecomunicações a apenas duas semanas da data em que teria de decretar falência. Era doloroso e desesperador, mas Kalanick aprendeu a reconhecer o valor da experiência. Ela o ensinou a negociar a partir de uma posição de fraqueza.

Uma firma de capital de risco prometeu à Red Swoosh um investimento de 10 milhões de dólares, que nunca se concretizou, pois os investidores de risco não conseguiram entrar em acordo quanto a que outros investidores incluir para a rodada de financiamento. Mais uma vez, Kalanick se sentiu enganado por investidores de risco que não davam a mínima para ele ou sua empresa. Deixou um sabor amargo na boca. Mais tarde, ao descrever o incidente e seu ódio por investidores de risco, Kalanick encarnou o espírito de Snoop Dogg e Dr. Dre, os ícones do rap da Costa Oeste durante sua juventude: "Investidor de risco é tudo puta e velhaco",<sup>II</sup> disse ele.<sup>4</sup>

Esse ciclo se repetiu por alguns anos na Red Swoosh. Kalanick ficava sem dinheiro, conseguia um acordo no último segundo com uma empresa maior de tecnologia e mantinha as portas abertas por mais alguns meses. Então ele dava um jeito de transformar esse acordo em mais um investimento de risco, segurando as pontas da empresa por mais um ano. "De um jeito esquisito, isso meio que me fez seguir em frente, porque sempre tinha aquela luz no fim do túnel

quase ali ao meu alcance”, disse ele. “Quase dava para sentir o gostinho, mas nunca acontecia de fato.”

Um de seus episódios mais dolorosos aconteceu em Davos, na Suíça, sede da conferência anual de elite das pessoas mais ricas e poderosas do planeta: o Fórum Econômico Mundial. Kalanick, que tinha arranjado um convite para o evento, estava no meio da negociação de um acordo com a AOL, uma parceria com grande potencial lucrativo, que renderia um faturamento anual de 1 milhão de dólares. Antes de conseguir fechar o acordo, Kalanick recebeu um e-mail do último engenheiro que lhe restava — o único que não havia pedido demissão apesar de passar meses recebendo salário com frequência irregular. O engenheiro disse que Michael Todd, um dos antigos colegas de Kalanick na Scour, estava levando-o para trabalhar no Google.

A perda do último engenheiro foi ruim. E ficou pior quando a notícia foi parar na primeira página do *Fucked Company*, espalhando os problemas constrangedores da Red Swoosh por todo o Vale do Silício. E isso levou ao colapso das conversas com a AOL.

Em 2005, Kalanick finalmente deu sorte. Ele começou um bate-boca em um fórum de internet com Marc Cuban, o investidor-celebridade bilionário que era dono do Dallas Mavericks. Kalanick pregava tecnologia *peer-to-peer*, enquanto Cuban achava que Kalanick estava completamente equivocado. Embora não gostasse da tecnologia, Cuban *gostava* da disposição de Kalanick, a tenacidade que viu nele durante a apresentação. Cuban mandou uma mensagem particular para ele, oferecendo investir 1,8 milhão de dólares na empresa. Isso foi um reforço crucial que levaria a mais contratos com parceiros importantes. Outro investimento, da August

Capital, uma firma respeitada do Vale do Silício, injetou mais vida ainda na empresa.

A viagem frustrante de Kalanick a Davos teve um lado positivo: ele conheceu o CEO da Akamai Technologies, seu maior concorrente, e começou a fazer avanços com a empresa. Por fim, depois de seis anos de agitação incansável, Kalanick negociou o melhor acordo de sua vida até então: ele vendeu a Red Swoosh para a Akamai por quase 20 milhões de dólares.<sup>5</sup> Descontados os impostos, Travis embolsou pessoalmente cerca de 2 milhões de dólares.

Depois de se arrastar sofridamente até a saída, Kalanick enfim pôde respirar um pouco. Não teria mais que trabalhar dias a fio a troco de nada, em busca do contrato seguinte enquanto morava na casa dos pais e comia macarrão instantâneo e outras porcarias baratas do mercado.

Quatro meses depois de selar o acordo, Kalanick comprou um apartamento no bairro Castro, em São Francisco, construído em uma das colinas mais altas da cidade, com vista para a região da baía. Ele pôde tirar um tempo para relaxar e aproveitar os luxos que atraíam elites globais à cidade. Ele e a namorada, Angie You, podiam sair com os amigos do mundo das start-ups enquanto ele esperava a conclusão da transferência de suas ações da Akamai. Dava para farrear, curtir e, mais importante, descobrir o que faria depois.

Além do dinheiro que ganhou ao longo de dez anos de batalhas no território das start-ups, Kalanick obteve muita experiência prática e adquiriu uma nova compreensão do conceito de liderança. Ele assumiu uma mentalidade de cerco, que percebia inimigos perigosos por todos os lados, e desenvolveu uma visão quase darwinista de sobrevivência.

“Quando a gente administra uma empresa, existem forças por todos os lados [...] prontas para nos derrubar”, observa Kalanick. “Os [CEOs] que sobrevivem são os que deviam chegar lá.”

Mas, acima de tudo, ele aprendeu uma lição valiosa: jamais confiar em investidores de risco.

“Eles são todos muito amigáveis com fundadores! Exaltam fundadores, colocam-nos em pedestais e dizem ‘Nós somos meros investidores!’”, disse Kalanick mais tarde a um grupo de empreendedores, referindo-se às suas primeiras experiências com start-ups. “Faz parte da natureza dos investidores de risco matar um CEO fundador. Simples assim.”<sup>6</sup>

---

I Kalanick tomou providências para que o imposto fosse devidamente pago.

II Referência a uma música de Dr. Dre: “Bitches ain’t shit but hoes and tricks”. (N. do. T.)

## *Capítulo 4*

# UMA NOVA ECONOMIA

TRAVIS KALANICK VENDEU a Red Swoosh ao mesmo tempo que começava a se desenrolar uma crise nacional.

Era abril de 2007. Os bancos americanos haviam passado anos aprovando financiamento de hipotecas de alto risco para pessoas adquirirem seu primeiro imóvel, indivíduos cujo histórico financeiro antes os impedia de obter empréstimos habitacionais. Mas, após alterações na política fiscal dos Estados Unidos no fim dos anos 1990, os bancos começaram a demonstrar um interesse inédito por compradores de alto risco, oferecendo hipotecas aparentemente acessíveis a uma taxa de juros ajustável e, depois, vendendo essas hipotecas como produtos derivativos para outros investidores.

Essa prática ativou o cronômetro de uma bomba econômica. Os tomadores de empréstimos de alto risco que adquiriram hipotecas a uma taxa de juros ajustável logo se viram diante de parcelas mensais estratosféricas. Inúmeros proprietários entraram em mora nos pagamentos, uma onda que se espalhou por toda a economia. O país levaria anos para se recuperar da catástrofe — e algumas pessoas nunca se recuperaram.

Conforme a grande crise chegava ao auge, o governo federal concebeu um conjunto de instrumentos financeiros para atenuar o impacto. Em 7 de setembro de 2008, o governo Bush assumiu o controle da Fannie Mae e da Freddie Mac, as duas maiores

instituições hipotecárias dos Estados Unidos.<sup>1</sup> Henry Paulson, então secretário do Tesouro, prometeu auxílios bilionários para algumas das maiores instituições financeiras do mundo, incluindo AIG, J.P. Morgan, Wells Fargo e dezenas de outras. Em setembro de 2007 e durante a crise financeira, o Banco Central americano reduziu a taxa de juros, que era de pouco mais de 5%, até chegar a 0,25% em 2009, o índice mais baixo da história. E essa taxa mínima permaneceria em vigor pelos sete anos seguintes.

Com essas manobras, o Departamento do Tesouro e o Banco Central talvez tenham conseguido evitar um caos ainda maior na economia global. Mas, durante o pânico, os líderes se concentraram principalmente em Wall Street, não na indústria da tecnologia. Os cortes à taxa de juros para salvar os bancos afetariam profundamente os tecnólogos e empreendedores — em especial ao longo de um segmento de oitenta quilômetros da rota 101, no norte da Califórnia.

\* \* \*

DE CERTA FORMA, o colapso sanguíneo da bolha pontocom tinha sido mais benéfico do que prejudicial para o Vale do Silício.

O colapso separou as empresas metidas a pontocom das que de fato eram valiosas. Liderada por Larry Page, Sergey Brin e Mark Zuckerberg, uma nova geração de empreendedores parecia ter uma noção intuitiva de como tirar proveito do verdadeiro poder da internet e transformá-la em um negócio rentável.

Essa nova geração de empreendedores era impulsionada por três ingredientes importantes. Primeiro: em 2008, mais de 75% das

residências americanas possuía um computador,<sup>2</sup> e, ao contrário do que acontecia nos anos 1990 e início dos 2000, essa imensa população tinha acesso à banda larga; mais da metade dos adultos nos Estados Unidos<sup>3</sup> contratou um serviço de internet rápida para uso doméstico. Conforme mais pessoas se conectavam, a demanda por novos serviços on-line crescia sem parar.

Segundo: os obstáculos para os empreendedores que queriam abrir uma empresa diminuía rapidamente. O Amazon Web Services, ou AWS, mudou por completo o jogo das start-ups. A Amazon começou o AWS em 2002, como um projeto secundário de engenharia; ele acabaria por se transformar em uma das inovações mais bem-sucedidas na história da Amazon.

O Amazon Web Services abastece serviços de computação em nuvem para programadores e empreendedores que não têm condições de desenvolver sua infraestrutura ou rede de servidores. Se uma start-up fosse uma casa, o AWS seria uma mistura de concessionária de eletricidade, fundação e encanamento. Ele mantém o negócio de pé e ativo enquanto os fundadores se ocupam com questões mais importantes, como, por exemplo, convencer as pessoas a visitar a casa.

O detalhe crucial era que o AWS tinha um custo relativamente baixo. Pela primeira vez na história da informática, qualquer programador individual com uma ideia na cabeça e um pouco de dinheiro poderia abrir uma start-up rapidamente sem precisar despejar uma fortuna em infraestrutura — ele poderia terceirizar essa parte para a Amazon e se concentrar em desenvolver o aplicativo propriamente dito.



Mas o terceiro ingrediente, e o mais importante, foi lançado apenas dois meses depois de Travis Kalanick vender sua start-up. Aquilo transformaria o cenário da computação — e a maneira como o mundo passaria a interagir com dispositivos — mais do que qualquer pessoa poderia prever.

\* \* \*

EM UM DIA ensolarado no fim de 2006, dois homens caminhavam por uma calçada de Palo Alto e conversavam sobre o futuro.

Com a famosa blusa preta de gola rulê e o jeans azul desbotado da Levi's, Steve Jobs não podia ir a lugar nenhum do Vale do Silício sem acabar cercado por fãs. Suas realizações já eram bastante conhecidas: depois de dar ao mundo o Macintosh, ele ajudou a fundar a Pixar, o adorado estúdio de animação. Mais tarde, desenvolveria o iPod e a iTunes, uma combinação que revolucionou a maneira como o mundo ouvia música por meios digitais. O legado de Jobs estava para lá de estabelecido.

Biógrafos já começavam a delinear mentalmente esse legado. Jobs havia sido diagnosticado com uma forma rara de câncer do pâncreas e ficava cada vez mais esquelético conforme a doença atacava seu organismo.

A seu lado vinha John Doerr, engenheiro da Intel que virou investidor de risco. Doerr era outro titã da indústria. Um homem magro, de porte discreto, com óculos de armação fina sobre o nariz pontudo. Mais parecia alguém saído de um laboratório que fabricava chips de silício — algo que fazia quando trabalhava na Intel, nos

anos 1970 — do que uma pessoa que circulava pelo Vale e oferecia jantares para Barack Obama.

Como sócio na Kleiner Perkins Caufield & Byers, a famosa firma de capital de risco em Menlo Park, Doerr fez um investimento no início da Netscape, uma empresa que viria a se tornar o primeiro navegador de internet do mundo voltado para o consumidor. Doerr logo percebeu o potencial da Amazon, quando o empreendimento de Jeff Bezos ainda vendia livros em um armazém decadente em Seattle. E, em 1999, talvez em um caso mais notório, Doerr investiu 12 milhões de dólares no Google, que na época era apenas um buscador administrado por uns engenheiros em uma garagem. Cinco anos depois, quando o Google vendeu suas ações no mercado de capitais, o investimento valia mais de 3 bilhões de dólares, um rendimento de mais de 240 vezes sobre o investimento original de Doerr.

Mas naquela manhã eles eram só dois amigos caminhando pela calçada no norte da Califórnia, indo assistir ao jogo de futebol dos filhos.

Enquanto conversavam sobre vida, família e a indústria, Jobs parou por um instante e enfiou a mão no bolso, puxando algo que Doerr nunca tinha visto. Era o primeiro iPhone.

“John, este negócio quase matou a nossa empresa”, disse Jobs para Doerr, que ficou olhando fascinado para o aparelho retangular com tela de vidro.<sup>4</sup> Jobs *nunca* lhe mostrava produtos novos antes da hora, mas Doerr — assim como o resto do mundo da tecnologia — tinha ouvido boatos sobre o desenvolvimento do produto. Diziam que a Apple vinha trabalhando nele havia anos, um projeto

experimental ultrassigiloso. Doerr ficou quieto, com receio de o amigo se calar e guardar o celular de volta no bolso.

“Tem tanta tecnologia nova nele que foi uma vitória conseguir enfiar tudo aqui dentro”, continuou Jobs, retomando a caminhada sob os carvalhos do vale que cercavam a rua de Palo Alto. “Colocamos atrás desta tela de LCD um processador de 412 megahertz, um monte de rádios e sensores e memória suficiente para armazenar todas as suas músicas. A gente mandou bem.”

Jobs passou o telefone para Doerr, comentando que não tinha “aquelas porras de botões horrorosos” característicos do BlackBerry (o celular predominante da época, usado pela maioria dos profissionais). Ele funcionava à base de touchscreen — simples, lustroso, lindo.

Doerr segurou o aparelho com tanta delicadeza quanto se estivesse pegando um bebê recém-nascido. A sensação era muito melhor do que a do celular em seu bolso. Ainda abalado pelo fato de o amigo lhe mostrar um dispositivo novo, ele virou o iPhone na mão para olhar o painel traseiro. Em caracteres brancos pequenos, embaixo da icônica logo da Apple, Doerr viu uma informação que o deixou intrigado: dizia “8 GB”, um volume de armazenamento que na época parecia espaço mais do que suficiente para qualquer coleção de arquivos e músicas.

“Para que você precisa de tanto armazenamento?”, perguntou Doerr, vendo o amigo abrir um sorriso ao pegar o aparelho de volta.

Mas Doerr já sabia. Assim como Jobs havia treinado milhões de pessoas para acessar a loja do iTunes e baixar músicas para computadores e iPods, ele faria o mesmo com músicas e novos aplicativos de programas — ou *apps* — para o iPhone. Ele sabia que

estava criando uma nova forma de computação, feita para mobilidade, e precisava que seus computadores de bolso fossem capazes de fazer o mesmo que os Macintosh de mesa. Ele acabaria chamando o projeto de App Store.

Doerr sabia reconhecer oportunidades. Tentou embarcar nessa.

“Steve, entendi o que está fazendo. Entendi. Quero entrar nessa”, disse ele. “Quero montar um fundo para bancar esse negócio.”

Doerr recorria a seus instintos de investidor de risco. De tempos em tempos, investidores como ele abordavam seus sócios institucionais para juntar milhões de dólares em um fundo novo. Então, investidores de risco como Doerr usavam esse dinheiro para adquirir ações em start-ups promissoras no Vale. Como Bill Gates e sua era de softwares escorados pelo Windows, Doerr sabia que uma App Store para o iPhone abriria um campo novo imenso para programadores — cujas start-ups ele poderia financiar.

Jobs fez um gesto brusco com a mão. “Não. Pode parar. Não quero poluir este celular com uma onda de aplicativos vagabundos de gente de fora. Não vai rolar.”

Doerr não insistiu, e os dois foram para o jogo de futebol. Ele sabia que, depois que o amigo enfiava uma ideia na cabeça, era impossível fazê-lo mudar de opinião, e a posição da Apple diante do desenvolvimento de softwares havia evitado rigorosamente a atitude “libera geral” de Gates para aplicativos de terceiros no Windows. Mas a intuição de Doerr dizia que Jobs estava errado, que as pessoas iam querer desesperadamente criar coisas que funcionassem no lindo aparelho novo, e com o tempo a Apple acabaria permitindo.

\* \* \*

SE VOCÊ PEGAR um empreendedor aleatório nas ruas do Vale do Silício, provavelmente vai encontrar um adorador de Jobs e de sua visão para o iPhone, o único produto que podia ser “um iPod, um celular, um comunicador móvel com internet”.<sup>5</sup>

O iPhone reimaginou radicalmente o que um smartphone deveria ser. Uma frente de vidro elegante com um conjunto deslumbrante de aplicativos coloridos — um arco-íris de verdes, azuis e amarelos. O iPhone pegou os luxos de um dispositivo profissional voltado para empreendedores, como e-mail e acesso à internet, e levou para as massas a computação móvel. Ninguém precisaria andar com um MP3 player, um celular e um laptop volumoso para acessar a internet no caminho para o trabalho ou a escola. Ninguém precisaria ter uma câmera para tirar fotos durante um passeio pelo parque no meio da tarde. O iPhone tinha tudo isso.

A invenção do equipamento já era algo digno de nota, e a empresa passaria a década seguinte refinando-o. Mas o dispositivo decolou de verdade quando Jobs decidiu permitir uma onda de “aplicativos vagabundos” em seu parquinho. E, em vez de “poluir” o iPhone, eles impulsionaram sua ascensão a alturas e velocidades que nem Jobs teria imaginado.

\* \* \*

NA PRIMAVERA DO ano seguinte, apenas alguns meses depois daquela caminhada até o jogo de futebol dos filhos, John Doerr

estava em casa, em Palo Alto, quando um amigo telefonou. Era Jobs.

“Lembra o que você me propôs no ano passado, o fundo?”, perguntou Jobs.

Doerr na mesma hora entendeu do que o amigo estava falando e se endireitou na cadeira. “Sim, lembro. Você pensou no assunto?”

“Pensei”, respondeu Jobs. “Acho que a Kleiner devia fazer.”

A ligação foi um choque para o investidor. Doerr sabia como era rígido o controle da Apple por Jobs. Tudo tinha de ser perfeito, desde o desenho industrial desenvolvido por Jonathan Ive — um inglês estiloso que era braço direito e antigo confidente de Jobs — até a divisão de software e aplicativos sob a direção de Scott Forstall, um executivo talentoso e intenso à frente do sistema operacional móvel da Apple. O pedido para que Doerr criasse um fundo multimilionário a fim de promover uma infinidade de aplicativos novos de smartphone daria início a uma onda de inovações muito mais caótica do que a Apple estava acostumada.

Mas Doerr não hesitaria diante da oportunidade. Ele ofereceu arrecadar 100 milhões de dólares com seus sócios da firma, uma quantia até então inédita — especialmente considerando o objetivo de financiar uma nova modalidade de programas desconhecida e sem garantia. Mas Doerr acreditava em Jobs e percebia o potencial do iPhone no mercado se o produto fizesse sucesso.

Dizer que eles tinham razão seria um baita eufemismo.

\* \* \*

ATÉ 2006, PROGRAMADORES trabalhavam dentro de grandes corporações ou desenvolvedoras de software. Para que um programa alcançasse milhões de pessoas, em geral era fundamental a distribuição de empresas de software importantes, que apresentavam um orçamento considerável de marketing e acordos com grandes varejistas. Lojas como Best Buy, FuncoLand e Babbage's eram organizadas em setores, como os supermercados, com gôndolas cheias de caixas com programas de PC e Mac.

A App Store transformou por completo o modelo da indústria de softwares. O programador só precisava de uma ideia e de familiaridade com a linguagem dos softwares móveis da Apple. Com esses dois componentes, qualquer um era capaz de criar e distribuir os próprios aplicativos e vendê-los imediatamente para milhões de pessoas. Era só arranjar um servidor do Amazon Web Services, bolar umas linhas de programação e mandar o aplicativo para análise da Apple, e talvez em questão de dias a criação já estivesse em funcionamento.

Para as pessoas que acessavam a App Store em casa, era que nem caminhar pelos corredores de uma Best Buy. O acesso irrestrito a milhões de jogos e programas no iPhone exigia pouco além de uma conexão Wi-Fi e alguns trocados.

Programadores do mundo todo viram a App Store com cifrões gigantes piscando nos olhos. Circulavam histórias de sujeitos como Steve Demeter, um obscuro programador independente que desenvolveu com uns amigos um aplicativo chamado Trism — um jogo tipo Tetris que custava 5 dólares por download — em algumas semanas.<sup>6</sup> Dois meses depois do lançamento do aplicativo, Demeter havia auferido mais de 250 mil dólares. Nas primeiras semanas de

atividade da App Store, os downloads de aplicativos proporcionaram aos desenvolvedores mais populares uma renda diária de 5 a 10 mil dólares.

Outros investidores do Vale do Silício entraram no jogo. Fundos de capital de risco viram a Klein Perkins de Doerr e a quantidade colossal de dinheiro que era despejada em aplicativos e começaram a fazer a mesma coisa, prospectando a região da baía em busca dos melhores e mais brilhantes desenvolvedores de aplicativos.

Praticamente da noite para o dia, a App Store se tornou o Velho Oeste. Como acontecera quando Jobs e Steve “Woz” Wozniak imaginaram o primeiro computador Apple na garagem de casa, a nova grande revolução da informática poderia vir de qualquer lugar, não só de grandes empresas como Microsoft, Adobe — ou até Apple. Centenas de milhões de dólares começaram a fluir por São Francisco provenientes das dezenas de firmas de capital de risco que ocupavam a famosa Sand Hill Road, de Palo Alto.

Entusiastas amadores começaram a enxergar fortunas na Califórnia. Fundos de capital de risco passaram a dar dinheiro para jovens de vinte e poucos anos, na esperança de acertar qual seria o próximo aplicativo de sucesso. Doerr disse que era “a aplicação da economia”,<sup>7</sup> uma era que ia além da web e do computador de mesa e se concentrava em mobilidade e criação independente, permitida por todas as possibilidades que o iPhone tinha a oferecer.

As pessoas envolvidas com capital de risco, como Doerr, sabiam como o negócio funcionava de verdade. Certamente haveria a ascensão meteórica de aplicativos criados por gênios anônimos da programação — a App Store tinha tantos clientes e despertou tanto interesse no sistema novo que a probabilidade era garantida. Mas os



aplicativos de sucesso *de verdade* tinham o apoio de investidores de risco de primeira linha, que levavam a possíveis parcerias com empresas grandes, estabeleciam estrutura para acelerar o recrutamento, ofereciam conselhos estratégicos e, claro, potencializavam o crescimento e o marketing com um financiamento milionário.

As empresas de primeira linha do Vale, como Sequoia Capital, Kleiner Perkins, Andreessen Horowitz, Benchmark e Accel, começaram a caçada a novos talentos. Elas queriam empreendedores jovens e ávidos que transformavam ideias em obsessões. Queriam fundadores dispostos a ultrapassar limites — e regras. Queriam encontrar os fundadores que identificavam oportunidades de inovação nas pequenas inconveniências da vida cotidiana.

E gostavam particularmente da ideia que ocorreu a um jovem empreendedor que já havia conseguido fama e fortuna, mas que se incomodava com a dificuldade de pegar táxis no centro de São Francisco. Esse empreendedor se chamava Garrett Camp.

## *Capítulo 5*

# NÃO SUBINDO NA VIDA

GARRETT CAMP ESTAVA furioso.

Era 2008 — o século XXI —, em uma das cidades mais ricas e progressistas do mundo inteiro ele não conseguia pegar um táxi em menos de meia hora.

Com pouco mais de 120 quilômetros quadrados, São Francisco era uma cidade pequena o bastante para dispensar a necessidade de se comprar um carro, mas grande o bastante para que fosse inconveniente não ter um.

Ele até podia atravessar a cidade de bicicleta, mas um par de pedais e seis marchas não eram tão bons para subir ladeiras íngremes como a da Divisadero Street. E uma bicicleta não o ajudaria a chegar em casa depois de sair do bar às duas da madrugada — pelo menos não sem ser parado pela polícia ou sofrer um traumatismo craniano.

Dava para recorrer também ao BART — Bay Area Rapid Transit [Trânsito rápido da região da baía] —, o esforçado sistema de transporte público sobre trilhos de São Francisco. Mas o BART era nojento, uma colcha de retalhos formada por bancos de tecido imundos e vagões lotados, muito limitado para dar conta das ondas de jovens de vinte e poucos anos que haviam invadido a região nos últimos anos. E o BART não funcionava depois da meia-noite. Ruim para um jovem que quisesse frequentar a vida noturna.

A princípio, era um inconveniente. Camp, de origem canadense e coração empreendedor, havia se mudado para São Francisco depois da faculdade de administração na esperança de desenvolver sua start-up — um fenômeno da Web 2.0 chamado StumbleUpon. Eram altas as expectativas que ele nutria em relação à Cidade da Baía, uma terra prometida onde jovens fundadores de start-ups poderiam fazer fortuna — talvez até inventar o próximo “foguetete” das start-ups.

Camp era inteligente, mas não era nenhum Steve Jobs. De natureza introvertida, gostava de mexer com ideias de start-ups ou de resolver problemas na cabeça enquanto caminhava pelas ruas íngremes de São Francisco. Mesmo aos trinta anos, Camp ainda parecia um universitário com o cabelo castanho-claro curto e camisa de botão. Era intelectual, meio *nerd*, e sabia explicar a arquitetura intrincada da internet, mas não possuía o traquejo e a desenvoltura de um Elon Musk. Seu sorriso largo e cheio de dentes o fazia parecer mais abobalhado que charmoso — algo como um “empreendedor comum”.

Mas Camp era uma companhia divertida. Gostava de viajar, adorava experimentar a culinária sofisticada da região da baía. Sempre topava convites para noitadas em *jacuzzis* e gostava de festas temáticas que exigiam o aluguel de um smoking. Conforme se distanciou das raízes canadenses e se tornou um californiano, Camp deixou o cabelo crescer até os ombros, assumindo um ar meio neo-hippie. Ele parecia alguém que ficaria à vontade tanto com uma prancha de surfe em Long Beach quanto encurvado em cima de um MacBook Pro na Creamery. Camp mais tarde se tornaria um frequentador anual regular do Burning Man, o festival desconectado

no deserto de Nevada que recebia durante algumas semanas milhares de tecnólogos e hippies vindos de toda a Costa Oeste.

O StumbleUpon era sua tentativa de ficar famoso, uma espécie de rede social primitiva que ele havia concebido ainda na faculdade, em Calgary, muito antes da ascensão do Facebook. O site era perfeito para os dias do *desktop web* [área de trabalho remota na web]; o StumbleUpon mandava os usuários para sites diferentes de forma aleatória, com a promessa de sugestões surpreendentes e legais para que eles descobrissem por acaso, em um trocadilho com a expressão inglesa *stumble upon*. Parecia um proto-Reddit, um site agregador de links que, quando funcionava bem, divertia seus usuários com fatos, obsessões e subculturas novas e interessantes.

No início dos anos 2000, quando Camp criou a empresa, a ideia era boa. Mas em 2007 o site parecia datado, especialmente com a ascensão dos dispositivos móveis. De repente, a onda passou a ser investir em aplicativos de celular. Ferramentas voltadas para o computador de mesa, como o StumbleUpon, se tornavam cada vez mais irrelevantes.

Entre os amigos, Camp era conhecido como um colega obstinado — irritadiço quando confrontado — que geralmente se recusava a mudar de ideia se estivesse convencido de que tinha razão. Muitas vezes, teimosia é uma virtude para fundadores e CEOs de start-ups, mas só quando a ideia funciona. Do contrário, um CEO cabeça-dura e insistente deixa de parecer “rigoroso” e “visionário” e se torna “difícil”.

Mesmo assim, o StumbleUpon deu certo. Camp conseguiu usar o burburinho em torno do seu site para garantir uma venda ao eBay, o gigante dos leilões virtuais, por 75 milhões de dólares — uma

quantia admirável, sobretudo para uma empresa pequena que só conseguira levantar 1,5 milhão em capital de risco. Camp teve a sagacidade de preservar uma participação societária grande, e a venda o deixou rico. Assim que o acordo foi assinado, ele saiu com dinheiro no bolso e reputação no mundo das start-ups — a realização de um sonho no Vale do Silício para o jovem empreendedor.

Ainda assim. Camp tinha todo o dinheiro do mundo e ainda não conseguia se deslocar pela cidade. O sistema de táxis era antiquado e a frota uma confusão de relíquias amarelas, em geral caindo aos pedaços. Donos de serviços de táxi não investiam na manutenção dos veículos. O sistema de comunicação com a central era obsoleto. Atendentes das centrais recebiam a ligação de clientes e encaminhavam por rádio esses chamados aos motoristas que circulavam pelas ruas. Mas os usuários não faziam a menor ideia se o carro ia chegar mesmo.

A pouca confiabilidade do sistema de táxis inspirou Camp a bolar gambiarras e alternativas. Uma de suas artimanhas era ligar para todos os principais serviços de táxi da cidade, um atrás do outro, para solicitar um carro. Ele então pegava o primeiro que aparecia e ignorava o resto. Era uma postura babaca, mas Camp se sentia no direito; afinal, os taxistas furavam com *ele* na maioria das vezes.

As empresas perceberam a jogada de Camp. Ele deu bolo nelas com tanta frequência que os atendentes pararam de vez de responder aos seus chamados. “Fui banido”, pensou Camp. “Sacanagem.”

O problema o afligia. Ele tentou serviços caros de motorista particular, mas não gostava de coordenar todas as paradas se

estivesse em um grupo um pouco maior. Ele marcava com seus motoristas de preferência para buscá-lo mais tarde em algum restaurante, mas isso também não era o ideal, já que às vezes o obrigava a comer rápido em vez de aproveitar a refeição.

Camp havia torrado dinheiro com um Mercedes-Benz novo quando vendeu a empresa, mas não queria depender do carro. Estacionamento era sempre um pesadelo: achar vaga era uma sorte, ainda mais que não fosse em uma ladeira de 35 graus de inclinação.

Ele estava muito incomodado. Andar por São Francisco era um problema, e parecia que não tinha ninguém muito interessado em tentar resolvê-lo.

\* \* \*

A SEMENTE DA ideia lhe ocorreu durante um filme de James Bond.

Camp estava relaxando em seu novo apartamento de luxo em South Park — a pouquíssimos metros do lugar onde foi concebida a ideia do Twitter e onde ficava a primeira sede do Instagram — quando resolveu ver um filme. *007: Cassino Royale* — a produção de 2006 estrelada por Daniel Craig que reimaginava o espião — era uma escolha comum, algo que ele via quando não tinha mais nada em mente.<sup>1</sup> A tranquilidade discreta do Bond de Craig tinha algo que o atraía; talvez, de alguma forma, Camp gostasse da ideia de que o maior espião do mundo era um sujeito impaciente de cabelo louro curto, não muito diferente dele mesmo.

Então ele viu. Bond apareceu dirigindo um Ford pelas ruas ensolaradas de Nassau, chegando em um resort à beira da praia no deslumbrante litoral azul das Bahamas.

O que lhe chamou a atenção foi um pequeno detalhe cosmético no celular de Bond<sup>2</sup> conforme ele dirigia pela praia. O aparelho, um Ericsson prateado volumoso, antiquado para padrões posteriores (ainda tinha um teclado numérico de botões!), exibia um mapa de GPS na telinha minúscula. Bond se observava — um ícone pequeno de seta deslizando por uma grade verde-escura em bitmaps — conforme o carro se deslocava pela paisagem de Nassau, avançando rumo ao Ocean Club.

Era uma cena sem importância, algo que a maioria das pessoas teria absorvido passivamente no cinema. O principal objetivo era destacar um pouco os dispositivos sofisticados de Bond e ao mesmo tempo exibir um produto da Ericsson, algo que os responsáveis pelo filme tinham sido pagos para fazer.

Mas a imagem ficou na cabeça de Garrett. O iPhone acabara de ser lançado, em toda a sua glória, alguns meses antes e provavelmente era um dos objetos tecnológicos portáteis mais poderosos que ele já tinha visto (muito mais impressionante que o Ericsson de Bond). Ele vinha com conexão Wi-Fi, acelerômetro e, nas versões futuras, GPS — três componentes fundamentais para determinar a posição de um usuário em um mapa.

E se ele não tivesse que passar a noite inteira ligando para empresas de táxi? E se existisse um aplicativo para isso?

E, mais importante: e se, como James Bond, ele pudesse parecer cheio de moral ao usá-lo?

\* \* \*

TRAVIS TAMBÉM TENTAVA relaxar depois de seis anos de agitação.

A venda de 20 milhões de dólares não chegou a transformá-lo em um novo Mark Zuckerberg — nem sequer em um novo Garrett Camp. Tanto Kalanick quanto Camp encontraram fortunas nos braços de uma empresa interessada em aquisições, e as suas foram vendidas com mais ou menos um mês de diferença em 2007. Mas Camp definitivamente tinha se dado melhor; em um lugar como o Vale do Silício, um aplicativo badalado para consumidores como o dele *sempre* conseguia um preço mais alto (e manchetes mais chamativas) do que uma empresa de infraestrutura para compartilhamento de arquivos entre usuários.

Ainda assim, o resultado de Kalanick foi digno de respeito, rendendo dinheiro suficiente para que ele parasse de trabalhar e passasse um tempo perambulando por São Francisco, participando como jurado em eventos de start-ups e frequentando festas promovidas por fundos de investimento em fase inicial. Pela primeira vez na vida, ele era um agente livre. Tinha muito dinheiro no bolso e queria agir de acordo.

Kalanick era fascinado por um personagem de *Pulp Fiction: Tempo de violência* — um de seus filmes preferidos —, interpretado por Harvey Keitel. Com bigode fino e smoking preto impecável às oito da manhã, Keitel atravessa toda a cidade de Los Angeles em um Acura NSX prata em nove minutos e 37 segundos, um feito impossível, para resolver o problema de dar fim a um corpo apresentado por Travolta e Jackson, cujo carro está coberto de sangue e miolos. O nome do personagem era Winston “The Wolf” [Lobo], e seu trabalho era chegar e resolver problemas que precisavam ser resolvidos.



Kalanick queria ser um solucionador como o Lobo. Depois de comprar a casa no topo da colina em Castro, começou a investir pequenas quantias em diversas start-ups, imaginando que pudesse ser seu solucionador pessoal, disposto a chegar e resolver problemas sempre que um fundador precisasse de ajuda.

Problemas com um investidor agitado? O Lobo dá conta. Não faz a menor ideia de como contratar engenheiros? É só ligar para o Lobo. Talvez seja tarde da noite e você esteja pensando em ideias para o próximo passo da empresa e queira conversar. Nada a temer, o Lobo chegou.

Kalanick começou a promover as empresas da sua carteira de investimentos em seu blog pessoal, que chamou de *Swooshing*, uma homenagem à start-up que ele havia vendido.<sup>3</sup> O Swooshing exibia uma foto ampliada de Kalanick caracterizado como uma espécie de caubói das start-ups, incluindo camisa xadrez e chapéu de aba larga, onde repousavam seus óculos escuros. Promoção pessoal era uma prática bastante comum entre os chamados “investidores-anjos”, uma expressão usada para se referir a investidores de risco pequenos cujos aportes na faixa das dezenas de milhares dólares e conselhos a fundadores lhes rendiam um punhado de ações iniciais em uma empresa que algum dia poderia estourar. Para Kalanick, o blog<sup>I</sup> era uma forma de marketing pessoal, além de palestras ocasionais oferecidas em festas e coquetéis para start-ups.

“Meu pessoal me encara como um pastor financista”, disse Kalanick, certa vez, para uma sala cheia de engenheiros jovens na “Startup Mixology”,<sup>4</sup> um evento ético regular para tecnólogos de vinte e poucos anos. No palco, Kalanick apertou um controle remoto para fazer um slide aparecer: atrás dele, Jesus Cristo, trajando

manto e capuz, com um cajado de pastor nas mãos. “Sou muito curioso”, comentou, apertando o controle de novo para mostrar um gato fofinho dando mordidas e patadas em um brinquedo. “Podem pensar em mim como o Lobo.”

Era um bordão brega e debochado, mas a pose e a segurança de Kalanick despertaram a curiosidade de pelo menos alguns fundadores. Com o tempo, ele conseguiu aplicar investimentos pessoais em start-ups como a Expensify — uma empresa que lidava com relatórios de despesas corporativas —, a Livefyre (gestão de mídias sociais), a CrowdFlower (gestão de coleta de dados) e a Formspring (redes sociais), além de meia dúzia de outras. Kalanick viria a considerar entrar para a Formspring, que parecia promissora em uma época em que empresas de mídias sociais decolavam — tanto com a comunidade do capital de risco quanto com o público geral.

Kalanick começou a comprar camisas sociais, jeans menos esculhambados, tênis divertidos, meias de listras coloridas. Fez investimentos em start-ups como se estivesse comprando pinturas a óleo, decorando seus perfis na internet como se fosse uma parede de exposição no apartamento. Para seus amigos, ele chamava essa carteira de “coleção de arte”.

Mas ser um “pastor financista” não era tudo. Kalanick ainda acreditava que tinha mais a oferecer. Ao criar e vender a Red Swoosh, ele havia feito por merecer — e mais até. Tinha ouvido a palavra “não” cem vezes por dia durante quatro anos seguidos, um regime que deixaria calejado qualquer jovem empreendedor. Dentro dele se agitava um guerreiro. Ele pintava a si mesmo como uma

espécie de Bruce Banner, o herói dos quadrinhos que abrigava dentro de si o Incrível Hulk.

Ao mesmo tempo, Kalanick não se sentia totalmente à vontade como investidor em tempo integral. Tinha raiva das injustiças que enxergava no mundo do capital de risco e das start-ups. “Faço parte de uma empresa em que o faturamento está nas alturas, e temos uma equipe de diretores absurdamente talentosos, mas os investidores de risco estão tentando derrubar o fundador”, contou a um grupo de jovens empreendedores.<sup>5</sup> Ali estava um fundador bem-sucedido defendendo o fundador da empresa em sua carteira. “Por que a gente vai se livrar do cara? Não entendo. Vocês podem me explicar, por favor?”

Na cabeça de Kalanick, investidores de risco estavam no jogo pelo motivo errado. A intenção deles não era transformar o mundo, como ele, ou ao menos fazer uma ligeira mudança. Investidores de risco só queriam saber de uma coisa: dinheiro.

Durante esses meses, Kalanick aperfeiçoou sua pose. Fez uma apresentação de PowerPoint atrás da outra em dezenas de eventos de start-ups. Mas o que ele precisava mesmo era de um lugar para exibir seus talentos, onde jovens empreendedores pudessem chegar e debater ideias novas com ele. Kalanick queria criar um espaço seguro para mentes jovens ansiosas em mudar o mundo pelo poder transformador da tecnologia. Não demorou para que a ideia se tornasse uma realidade. O “JamPad” — o apelido de Kalanick para o apartamento milionário e de mobília escassa onde ele morava no alto de Castro — abriu as portas.

Kalanick tratava o JamPad como um salão pessoal, um simpósio próprio onde tecnólogos poderiam relaxar, sentar no sofá e

conversar sobre o futuro tomando cerveja e comendo umas bistecas. (Kalanick torcia para que as pessoas o chamassem pelo apelido de “T-Bone”, reservando a conta “@KonaTbone” no Twitter para oferecer “reflexões e aforismos geralmente controversos”.<sup>6</sup> Seu avatar: um corte sangrento de carne.)

Mas o apartamento não era nada chamativo. Kalanick mal tinha móveis ou obras de arte ornando as paredes, nenhuma Ferrari na garagem, nenhuma poltrona Eames na sala. A iluminação era fraca, e aquilo mais parecia uma caverna escura do que um “salão de start-ups”. Amigos comentaram que o lugar era sem graça para alguém do nível dele. Esperava-se que Kalanick fosse ostentar *alguma* peça interessante, considerando os termos artísticos com que se referia à coleção de start-ups. Isso nunca passou pela cabeça de Kalanick — decoração não era algo em que ele pensava.

As partes mais memoráveis eram os torneios de tênis. Kalanick era um jogador enérgico — no Nintendo Wii. Logo superou todos os amigos e a maioria dos jogadores do mundo que disputavam partidas na internet. Sacudindo o controle branco do Wii de um lado para outro enquanto pulava pela sala espartana — praticamente desprovida de móveis —, ele parecia um McEnroe ou um Agassi do mundo tecnológico, lançando saques potentes contra adversários azarados.

O JamPad cumpria dois propósitos principais: era um lugar para Travis Kalanick dormir e um lugar para Travis Kalanick e seus amigos da tecnologia trocarem ideias. “Jam”, no vocabulário de Kalanick, era que nem tocar em um quarteto de jazz ou uma banda de rock psicodélico. Seu entusiasmo e o apoio que dava a quem corria riscos

formaram um pequeno séquito de amigos dedicados. Tudo começou, diria ele, com uma *jam session*.<sup>II</sup>

“Sai do nada, mas com o tempo meio que se transforma em uma música bonita”, comentou Kalanick.

\* \* \*

GARRETT CAMP AINDA não conseguia tirar a ideia da cabeça.

Os táxis da cidade eram uma merda. Para piorar, como havia sido banido da maioria das empresas, ele passara a recorrer a serviços de motorista particular e formara uma lista enorme com os melhores choferes de São Francisco, ligando para eles sempre que precisava de condução para ir a uma balada.

Mas até isso tinha seus defeitos. O dinheiro, a complexidade para combinar ponto e hora de encontro, a confusão de compartilhar corridas com amigos. Era caótico demais. Ele precisava do melhor tipo possível de táxi — um que ele ou qualquer um de seus amigos pudesse chamar diretamente com o iPhone. Ele precisava de um UberCab [SuperTáxi].

“UberCab” se tornou o título provisório — além de outras opções, como “BestCab” — para o aplicativo imaginário que ele projetara na cabeça. Com o tempo, ele cortaria o trema; era confuso demais para o público americano. Mas Camp não queria abandonar a ideia, então falou dela com quase todos os amigos, incluindo um incipiente empreendedor e investidor-anjo que havia acabado de vender a própria empresa: Travis Kalanick.

Camp foi ao JamPad com Kalanick e vários outros jovens empreendedores, muitos dos quais vinham de empresas em que

Kalanick tinha interesse ou participação financeira. David Barrett e Lukas Biewald, dois CEOs de empresas na carteira de investimentos de Kalanick, eram frequentadores regulares. Ele financiou também Melody McCloskey, outra amiga de JamPad, que mais tarde fundaria a start-up StyleSeat.

E lá estava Camp, que não parava de falar da ideia que teve para o UberCab. Ele tagarelava incessantemente com Kalanick sobre as possibilidades. “Sabia que uma licença de taxista pode custar, tipo, meio milhão de dólares por ano?”, perguntava a amigos. “Já viu como funciona uma central?”, insistia. E comentava que a tecnologia não era eficiente; que os Crown Victorias velhos, amarelos e decadentes que mal faziam sete quilômetros por litro dependiam de rádios e um par de olhos atentos para achar passageiros. Devia existir um jeito mais eficiente de transportar pessoas.

Camp não podia deixar a melhor parte de fora. Eles promoveriam o UberCab para profissionais em cidades populosas — gente como eles mesmos — e tentariam passar uma ideia de exclusividade, quase como se fosse um clube. A pessoa teria de fazer parte para poder usar, garantindo uma “clientela respeitável”,<sup>7</sup> e só seriam aceitos veículos de luxo de primeira linha, do tipo em que as pessoas iam querer ser vistas pela cidade: Mercedes, BMW, Lincoln. Para Camp, na melhor das hipóteses, criaria uma empresa líder no mercado de transporte particular, com possibilidade de centenas de milhões de dólares em faturamento anual. Na pior, criaria um pequeno serviço de motoristas particulares para executivos de São Francisco; basicamente, um serviço de transporte de elite para ele e todos os seus amigos. Camp sairia ganhando mesmo se perdesse.

Ele não teve nenhuma sutileza ao falar da ideia. “Uber” substituía “ótimo” em seu vocabulário, uma maneira de dizer que as coisas eram ótimas. Isso era “uber”, aquilo era “uber”. Aquele carro? Uber maneiro. Pizza gostosa para jantar? Uber fatia. Ele queria que Uber se tornasse algo além de uma preposição alemã, que fosse um substantivo sinônimo de “legal”.

Tanto Camp quanto Kalanick adoraram a ideia. O problema era que nenhum dos dois queria executá-la. Aos 32 anos, Kalanick ainda tentava assimilar seu papel de Lobo, um “pastor financista”, depois de anos de trabalho ininterrupto na Red Swoosh. E, quando Kalanick não estava aconselhando jovens CEOs, estava pegando aviões para a Europa, a América do Sul, o Sudeste Asiático, saciando um desejo de viajar que não pôde concretizar enquanto permanecia entocado na caverna das start-ups. Camp também queria ser dono dos carros e das garagens que os motoristas usariam, algo que Kalanick não tinha o menor interesse em administrar. Era um detalhe pequeno, mas que desanimava Kalanick.

Camp, porém, não desistiu da ideia. E, enfim, quando deixou de lado a intenção de deter a propriedade de carros e garagens, ele venceu Kalanick pelo cansaço. Os dois dividiram um teto durante uma viagem a Paris para um congresso de tecnologia. Depois de uma série de noites embriagadas e jantares à luz de velas dedicados a cálculos e discussões sobre quanto faturariam por carro, ou se os carros deviam ser deles, Kalanick e Camp voltaram para casa inspirados. Kalanick levaria mais alguns meses para embarcar de vez, mas Camp finalmente o convencera.

A Uber precisava de um líder guerreiro, alguém capaz de encarar o mundo feroz da concorrência financiada por capital de risco e ao

mesmo tempo enfrentar os cartéis estabelecidos dos taxistas. Os dois sabiam que Kalanick era a pessoa certa para o trabalho.

---

- I Nesta era moderna, investidores de risco não podiam se esconder nos bastidores, como costumava ocorrer antigamente. Agora, eles precisam redobrar esforços para parecerem interessantes aos olhos de fundadores jovens e aproveitam toda oportunidade para fazer marketing pessoal.
- II “Jam”, forma reduzida de “jam session”, é um termo inglês, oriundo do jazz, que designa as características sessões de improviso do gênero. Com o tempo, passou a ser usada também fora do contexto musical. (N. do T.)



# PARTE 2

## *Capítulo 6*

# “DEIXEM CRIADORES CRIAREM”

SER O HOMEM certo para o trabalho não torna o trabalho mais fácil.

Montar uma start-up é muito, muito difícil. Para criar um software eficiente, um fundador deve primeiro convencer os engenheiros a aceitar um corte nos salários em troca de ações da empresa e, em seguida, fazer o mesmo com os profissionais de marketing, vendedores e o restante de uma equipe reduzida. Ele precisa lidar com folhas de pagamento, balanços e impostos — e alugar um escritório caso não tenha garagem.

Um fundador precisa ser capaz de executar todo tipo de função: um dia, profissional de recursos humanos e conferencista, no outro, gerente de relações públicas. No papel de otimista, animador de torcida, terapeuta e solucionador de problemas, deve equilibrar as necessidades de uma empresa em crescimento com as de cada funcionário, sem negligenciar o cônjuge ou os filhos. E, quando o saldo bancário começar a diminuir, um fundador precisa voltar ao Vale do Silício e buscar mais financiamento. Com dinheiro no banco, ele deve então lidar com as exigências dos investidores, que esperam crescimento contínuo.

Mesmo que um fundador domine todas essas coisas, não há garantia de que a empresa será bem-sucedida. Pode não ser a hora certa. A empresa pode ficar sem dinheiro antes que a ideia floresça.

Ou talvez a ideia e o fluxo de caixa sejam sólidos, mas o produto em si não esteja fazendo sucesso. Ter uma boa ideia é importante, mas executá-la é primordial. O Vale do Silício está repleto de pessoas com grandes ideias e contas bancárias no vermelho. É um lugar onde ser o primeiro a ter uma ideia nem sempre significa que você será o vencedor.

Nem Camp nem Kalanick queriam enfrentar o desafio do fundador para a sua frota de carros pretos de luxo sob demanda baseada em aplicativo. Então, os dois recorreram ao Twitter.

Em 5 de janeiro de 2010, Kalanick postou: "Buscando ótimo gerente de produtos/desenvolvedor de novos negócios p/ serviço de localização. pré-lançamento, GRANDE participação, gente graúda. DICAS??", tuitou.<sup>1</sup>

Nesse exato momento, um estagiário de 26 anos chamado Ryan Graves estava no Twitter e viu a oferta de Kalanick. Ele ficou interessado, mas não quis parecer muito desesperado. Três minutos depois, tuitou uma resposta insolente para Kalanick: "aí vai uma dica. me mande um e-mail. :) graves.ryan [arroba] gmail.com."<sup>2</sup>

Embora Graves não soubesse na época, esse tuíte viria a lhe render mais de 1 bilhão de dólares e acabaria se revelando a decisão mais oportuna que tomaria na vida.

Contudo, no início de 2010, Graves ainda era um jovem de vinte e poucos anos sem objetivos, um dos muitos tentando se dar bem no mundo das start-ups. Arriscar um trabalho na UberCab parecia uma boa ideia.

Graves tinha um quê de capitão de time de futebol americano. Tinha 1,90 metro, cabelo louro-escuro, maxilar forte e porte atlético. Outro apelido apropriado para ele seria "brother surfista". Graves

crescera em San Diego, perto da praia, remando pelas ondas do Pacífico. Aos sábados, era provável encontrá-lo nas redondezas de Ocean Beach<sup>3</sup> ou do Tourmaline Surfing Park. Quando saiu de casa para cursar a faculdade em Ohio, trocou o surfe pelo polo aquático e integrou a Beta Theta Pi. Seu comportamento caloroso deixava as pessoas à vontade, algo raro no mundo da tecnologia. Seus amigos gostavam de dizer que Graves tinha alta "IE", inteligência emocional, o que não era comum a muitos engenheiros e tipos analíticos que ocupavam posições de poder no Vale. Amigos e colegas de trabalho invariavelmente o descreviam da mesma forma: ele era "um cara legal".

Graves logo pegou o vírus do empreendedorismo. Idolatrava empreendedores como Steve Jobs, Larry Page e Sergey Brin e adorava o modo como construíram algo de enorme sucesso a partir de uma ideia e de um computador. O Tumblr de Graves<sup>4</sup> era repleto de fotos de Jeff Bezos, citações de Albert Einstein e matérias sobre Elon Musk. Uma de suas favoritas<sup>5</sup> era uma icônica citação de Shawn Carter, mais conhecido pelos fãs de hip-hop como Jay-Z: "Eu não sou um cara de negócios. Eu sou um negócio, cara."

Em 2009, entediado com o trabalho como administrador de banco de dados na unidade de saúde da GE, em Chicago, ele queria um trabalho *legal*, talvez em uma das start-ups cujos aplicativos ocupavam a tela inicial do seu iPhone. Uma delas era a Foursquare, uma famosa start-up de check-in móvel baseada em localização, bem cotada pela elite do Vale. Ele tentou entrar pela porta da frente, mas foi rapidamente recusado. Todos os dias a Foursquare recebia ofertas de ansiosos aspirantes a profissionais de tecnologia. Em vez de desistir, Graves teve uma ideia melhor. À noite e nos fins de

semana, passou a ligar para bares e restaurantes de Chicago, convidando proprietários e gerentes a incluir seus estabelecimentos no aplicativo da Foursquare. Fingindo que realmente trabalhava para a empresa, Graves conseguiu trinta novos clientes só naquela área.<sup>6</sup> Então, ele voltou a tentar, enviando essa lista de novos clientes para a Foursquare e alguns de seus investidores.

Os gerentes da Foursquare ficaram imediatamente impressionados. Gente com iniciativa como Graves costumava se destacar na terra das start-ups. Contrataram Graves como estagiário para fazer trabalho de desenvolvimento de negócios para a empresa, baseado em Chicago.

Durante seu tempo na Foursquare, Graves postou a foto de uma estatueta metálica de um homem-macaco usando um boné virado, empunhando um osso acima da cabeça e empoleirado em uma pilha de aparelhos eletrônicos danificados.<sup>7</sup> (A imagem fora tirada de *2001: Uma Odisseia no Espaço*, um filme duas vezes mais velho que a maioria dos estagiários da Foursquare.) O horrendo troféu era do prêmio Crunchie, conferido à Foursquare por ser o melhor aplicativo móvel do Vale do Silício daquele ano. O Crunchie era a estatueta do Oscar da indústria de tecnologia, e Graves queria uma.

Graves comparecia a eventos e happy hours de start-ups em busca de novos contatos. Ele lia o *TechCrunch*, o *VentureBeat*, o *Times*, o *Journal*, o *Techmeme* — acompanhando tudo relacionado a tecnologia. Seus olhos viviam colados ao seu feed no Twitter, onde seguia todos os investidores de risco, CEOs e fundadores de empresas de tecnologia. Ele esperava que, um dia, estrelaria uma das matérias de Michael Arrington, o famoso advogado do Vale que se tornara fundador do *TechCrunch* e cujas matérias podiam

promover ou derrubar uma start-up. Tudo o que ele precisava era de uma chance. Então, quando viu o tuíte de Kalanick, agarrou a oportunidade e respondeu.

Os dois se deram bem quase que imediatamente. Graves gostou da sagacidade de Kalanick e de seu jeito machão de “arrebanhador de financiamentos”. Kalanick apreciou a audácia, a garra e a energia de Graves, um cara que era pau para toda obra. Pouco depois disso, Ryan Graves, de 26 anos, se tornou o primeiro funcionário em tempo integral da UberCab.

“Em breve farei parte de uma start-up que pode mudar o mundo!”, postou Graves no Facebook<sup>8</sup> enquanto se preparava para deixar o Meio-Oeste. “Vejo à minha frente um mundo sem segurança, além de madrugadas insones, interminável responsabilidade e mais diversão do que jamais tive. Estou muito feliz.”

Graves e a noiva, Molly, encheram a caminhonete, deixaram seu apartamento em Chicago e se dirigiram rumo ao oeste, em direção a São Francisco.

\* \* \*

JÁ QUE NENHUM dos dois queria se dar o trabalho, Camp e Kalanick decidiram que Graves, jovem e cheio de gás, deveria ser o primeiro CEO da empresa. Graves estava em êxtase; ele finalmente teria a chance de provar que podia ser bem-sucedido em uma start-up.

O sentimento não durou muito tempo. Os amigos de Graves sempre o consideraram um “sujeito nota dez”, mas ele acabou se revelando um CEO abaixo da média. Nas primeiras semanas de captação de recursos da empresa, ele participava de reuniões

importantes com investidores de risco e tartamudeava estatísticas e outros assuntos de interesse. Apesar de demonstrar confiança, ele nunca conseguia ser suficientemente convincente para fechar um negócio. Graves não tinha a experiência de Camp na construção de empresas nem a capacidade de Kalanick de processar números com rapidez. Graves era sedutor e esforçado, mas isso não o levaria muito longe. Os investidores se interessavam pela ideia, mas não acreditavam que Graves tivesse o necessário para fazê-la crescer.

Há uma máxima familiar no mundo da tecnologia: as boas ideias são importantes, mas, em se tratando de investimento de risco, tudo depende de se fazer a aposta certa na pessoa certa no momento certo. Ao avaliar um fundador, um investidor de risco se pergunta: *Será que esse cara — e, na indústria sexista de tecnologia, quase sempre era um cara — vai ser capaz de transformar uma start-up formada por um punhado de garotos esforçados em uma empresa da Fortune 500? Será que esse cara vai segurar as pontas quando as coisas derem errado? Estarei disposto a apostar milhões de dólares nele?* Todos gostavam de Graves. Contudo, para a maioria dos investidores de risco que o conheceram, a resposta para essas perguntas era não.

Nos primeiros dias de Graves como CEO, Camp começou a postar tuítes enigmáticos sobre a start-up. Eles ainda não haviam divulgado nada sobre o novo empreendimento, mas os três atiçavam a curiosidade por sua “start-up furtiva”, um termo comumente usado para criar expectativas pelo projeto (merecidas ou não).

Rob Hayes, sócio da First Round Capital, leu os tuítes de Camp e ficou intrigado. Ele enviou um e-mail, conheceu a empresa e logo preencheu um cheque de quase meio milhão de dólares na primeira

rodada “seminal” de financiamento da empresa. Chris Sacca, um amigo de Kalanick dos tempos de “JamPad”, também contribuiu com algum capital, além de alguns outros conhecidos mais próximos que se tornaram “conselheiros” — um título pomposo para os primeiros incentivadores da empresa. Contudo, do grupo inicial de investidores, Hayes e Sacca eram os mais ativos, oferecendo conselhos e estratégias. Os investimentos iniciais dos dois um dia valeriam centenas de milhões de dólares.

Essa primeira rodada de investimentos permitiu que a UberCab construísse o essencial de uma verdadeira start-up. Depois de trabalhar no escritório de Hayes na First Round Capital durante meses, a equipe da UberCab alugou uma sala em um espaço de *coworking* e começou a contratar os primeiros membros da equipe.

Hayes, Sacca e os outros concordaram: Graves era um cara legal, mas não era um CEO. Ele tinha de deixar o cargo. Durante uma reunião, Kalanick, Camp e Hayes tentaram lhe dar a notícia da maneira mais gentil possível. Graves ficou com o orgulho ferido, mas administrou bem a situação e aceitou um cargo de gerente-geral e vice-presidente de operações comerciais.

Kalanick aproveitou a oportunidade para assumir o controle. Ao concordar em ficar com o cargo de CEO, ele insistiu em receber uma participação maior na empresa. Era importante, acreditava Kalanick, que o líder da UberCab tivesse completo poder de decisão quanto ao caminho que a empresa deveria seguir dali em diante, o que significava que ele deveria se tornar o acionista majoritário. Kalanick não se importava com o próprio salário; ele já sentira o gosto da riqueza após vender a Red Swoosh. O que ele queria era poder.



E conseguiu. Camp e Graves cederam parte de suas ações para Kalanick, como compensação por seu novo cargo, um movimento que ligaria Kalanick de forma permanente ao futuro da empresa caso esta se revelasse um sucesso ou, mais provavelmente, um fracasso constrangedor.

Durante a reestruturação, Graves realizou o seu desejo de longa data. Em 22 de dezembro de 2010, o primeiro funcionário em tempo integral da Uber foi assunto de uma matéria do *TechCrunch*. Só que não como ele esperava. “CEO da Uber ficou ‘superempolgado’ ao ser substituído por fundador da empresa”,<sup>9</sup> dizia a manchete, uma menção nada digna ao fato de Graves ter perdido o cargo. (Nos bastidores, ele estava bem menos “empolgado”).

Kalanick não precisava fingir. Seu entusiasmo era real: “Estou superempolgado por estar a bordo da Uber em tempo integral!”, disse ao jornalista Michael Arrington. Embora Arrington logo tenha reconhecido o potencial da start-up, ele não se conteve e escreveu: “Todos estão *empolgados* demais com essa mudança.”

\* \* \*

A PRIMEIRA VERSÃO do ubercab não era um aplicativo. Os usuários faziam o login através do navegador de um computador, acessavam a página UberCab.com, solicitavam um carro preto e, em teoria, eram atendidos em dez minutos ou menos, pagando apenas 50% a mais que a tarifa de um táxi comum. Era mais caro, sim, mas a ideia era que as pessoas pagariam o extra pela confiabilidade e a conveniência do serviço sob demanda. Logo a empresa se desenvolveu, e programadores contratados bolaram uma versão

rudimentar do aplicativo UberCab para iPhone. Era lento e cheio de bugs, mas funcionava.

Sempre fascinado pelo luxo, Camp se concentrou na imagem da marca. Ele estava determinado a manter uma frota de carros pretos luxuosos como Lincolns, Suburbans e Escalades. Até mesmo o slogan de lançamento inicial — “O motorista particular de todo mundo” — deveria passar uma sensação de exclusividade, uma forma sofisticada de se locomover pela cidade. Camp acreditava que tudo a respeito da marca deveria exalar elegância.

Naqueles dias, isso significava ligar para centenas de motoristas de limusines em São Francisco e convencê-los a trabalhar para o novo serviço. O trabalho pesado ficou em grande parte a cargo de Graves, que buscava no Google serviços de carros pretos na cidade, aparecia em suas garagens e incitava a perplexa equipe da frota a dirigir para a UberCab.

A empresa fechou negócio com a AT&T, da qual comprou milhares de iPhones no atacado, com desconto. Esses aparelhos, já pré-programados para executar o software da UberCab, seriam distribuídos de graça aos motoristas. Rapidamente, o acordo com a AT&T arrebanhou para a rede os motoristas mais luditas. Dezenas de milhares de dólares em iPhones cobriam as paredes dos escritórios da UberCab, empilhados como tijolos brancos. Os aparelhos se amontoavam mais rápido do que o pessoal era capaz de distribuí-los. Matt Sweeney, um dos primeiros funcionários, postou uma foto de si mesmo no Instagram,<sup>10</sup> esparramado de olhos fechados sobre uma paleta repleta de iPhones 4, uma cama de aparelhos acondicionados nas imaculadas e minimalistas embalagens da Apple.

A tática funcionou. Os novos motoristas da UberCab inundaram o mercado em São Francisco, enquanto a minúscula equipe começou a promover o aplicativo para quem quisesse ouvir. O aplicativo disparou no ranking da App Store, especialmente depois de começar a receber as primeiras críticas elogiosas da imprensa. O *TechCrunch*, agora o blog favorito da empresa, classificou o modelo da UberCab como inovador e revolucionário, algo parecido com um “Airbnb de carros”.<sup>11</sup> Ironicamente, em apenas alguns anos, as start-ups começariam a descrever a si mesmas como “Uber de x, y, z”.

“Escolha o carro, o motorista e o preço e receba exatamente aquilo pelo que está pagando”, afirmou Arrington em uma matéria do *TechCrunch*.<sup>12</sup> “Ajude a quebrar o império do mal das grandes cooperativas de táxi.” A própria Uber não poderia ter se expressado melhor.

O boca a boca se espalhou por São Francisco. Aqueles que experimentavam o UberCab só tinham elogios. Para todos que já haviam ficado ilhados em Potrero Hill, fora do alcance do sistema público de transportes, ou presos no Sunset District; para aqueles que ficavam isolados na cidade depois que o metrô parava de funcionar à meia-noite — o UberCab era exatamente o que os moradores de São Francisco esperavam.

O aplicativo agradou porque Kalanick e Camp passaram muito tempo pensando na experiência do usuário, ou “UX” no jargão da indústria de tecnologia. Eles acreditavam que cada etapa de uma viagem pelo UberCab, desde cumprimentar o motorista até sair do carro, deveria ser o mais fácil e agradável possível. Uma experiência “sem atrito”, como Kalanick a definiu, era crucial para fazer a “UX funcionar”.

Por exemplo: quando as pessoas pediam um táxi tradicional, muitas vezes não sabiam se o carro chegaria em poucos minutos ou se jamais apareceria. Ao chamar um carro do UberCab, o usuário podia acompanhar o trajeto do veículo, pixel por pixel, na tela do iPhone. Os táxis de São Francisco eram velhos, sujos, com assentos rasgados e pegajosos. Os carros pretos particulares da UberCab eram impecáveis, com bancos confortáveis de couro preto e ar-condicionado, abastecidos com balas de menta e garrafas geladas de Aquafina.

Uma das partes mais importantes da experiência UberCab era o pagamento da corrida. Kalanick insistia que o pagamento era algo em que as pessoas nem deveriam pensar. Com o UberCab, a corrida seria simplesmente debitada de um cartão de crédito registrado em sua conta. Encerrar a viagem era tão simples quanto abrir a porta e saltar no meio-fio. Sem gorjetas, sem trocos, sem aborrecimentos.

Em pouco tempo, CEOs de start-ups e investidores de risco começaram a fazer as suas viagens pelo UberCab. Ter o aplicativo da Uber — saber pedir um Uber em vez de se arriscar com um táxi — tornou-se símbolo de status. Os funcionários da UberCab imprimiram dezenas de cartões de desconto promocionais, distribuindo-os entre usuários influentes do Twitter e outros membros proeminentes da elite tecnológica da região da baía de São Francisco, incentivando-os a falar e a tuitar a respeito.

Em alguns meses, a start-up de Kalanick e Camp tornou-se o assunto do momento do Vale do Silício.

\* \* \*

CONTUDO, PARA PROVAR que a empresa poderia crescer, Kalanick precisava replicar o sucesso da UberCab fora da região da baía. São Francisco era uma espécie de “barbada”, um paraíso tecnológico onde havia uma considerável população de jovens com dinheiro para torrar que gostavam de adotar novas ideias. Se o seu aplicativo de tecnologia de consumo para iPhone não prosperasse em São Francisco, era melhor fazer as malas e voltar para casa.

Austin Geidt, de 24 anos, fora encarregada de resolver a questão da expansão. Em 2010, Geidt acabara de se formar em literatura inglesa pela Universidade da Califórnia em Berkeley, e não sabia o que fazer da vida. Ela nunca trabalhara em tempo integral fora do setor varejista. No mesmo dia em que Geidt se candidatou a uma vaga de estágio na UberCab, ela fora recusada para um trabalho como barista na Peet’s Coffee, no centro de Mill Valley, uma das áreas com a maior renda *per capita* do norte da Califórnia — lar de muitas das pessoas que a Uber acabaria desejando captar para o seu serviço.

Geidt se tornou estagiária da UberCab antes de a empresa ter um escritório de verdade ou uma boa base de clientes. Sem habilidades de mercado e pouquíssima ideia do que estava fazendo, Geidt acabou trabalhando em um pouco de tudo. Ligava para empresas de limusine em São Francisco, convencendo-as a entrar no serviço. Publicava inúmeros anúncios no Craigslist e cobria as calçadas da cidade com propagandas e panfletos. Era um trabalho menor, mas Geidt estava grata pela oportunidade e demonstrava “garra”, uma das características favoritas de Kalanick.

Ela foi a primeira lançadora de cidades da Uber, um trabalho inventado que envolvia cair de paraquedas em novos mercados, a

abertura de lojas e o lançamento do serviço. Geidt planejava meticulosamente os lançamentos nas cidades, desde encontrar espaços de trabalho e estabelecer relações com empresas locais de carros pretos até funções corriqueiras como “comprar um bolo para a festa de lançamento da equipe”.

Ela logo descobriu que as principais áreas metropolitanas eram repletas de pequenas empresas que forneciam carros pretos e limusines, principalmente para ocasiões como despedidas de solteiro, viagens de fim de semana a destinos turísticos ou para o transporte de clientes ricos até o aeroporto. Mas os motoristas passavam por longos períodos de inatividade, esperando em garagens ou em ruas laterais até a próxima ligação da central de rádio.

Geidt lhes ofereceria uma solução. “Daremos aos seus motoristas um iPhone gratuito com um aplicativo, cortesia da nossa empresa”, dizia. “Quando eles tiverem um tempo livre entre os trabalhos habituais, podem abrir o aplicativo e fazer um dinheirinho extra.” Enquanto isso, a Uber destinava de 20% a 30% do valor de cada corrida para financiar a rede que conectava passageiros e motoristas.

“Todo mundo sai ganhando”, explicou Geidt.

“Sinceramente, aquilo era muito fácil para os operadores das empresas de transporte, uma vez que os carros já estavam ali à disposição”, disse um dos primeiros funcionários. Para impulsionar a demanda, a UberCab daria incentivos tanto para os motoristas quanto para os passageiros, um método que provou ser uma das técnicas de marketing mais duradouras da empresa. Por exemplo: os passageiros ganhariam uma primeira viagem gratuita ao se

inscreverem no aplicativo. Os motoristas receberiam bônus de centenas de dólares caso completassem um número mínimo de viagens por semana. E, para incentivar os clientes a voltar, as tarifas futuras teriam descontos de 20% a 50% e, às vezes, seriam completamente gratuitas — a UberCab bancava a conta, pagando aos motoristas a diferença de tais viagens.

A estratégia era cara, já que a empresa perdia dinheiro a cada viagem subsidiada. Mas acabou valendo a pena quando mais e mais pessoas passaram a utilizar o serviço. “Ao perceberem quanto trabalho recebiam da Uber, os operadores das empresas começaram a comprar carros novos e contratar mais motoristas em tempo integral para lidar com tantos serviços extras”, disse um funcionário.

Em cada nova cidade, Geidt montava uma equipe para dar continuidade às operações depois que ela fosse embora. Os gerentes de comunicação lidavam com marketing e atendimento, além de estimularem o interesse de passageiros e motoristas. Ela contratava alguns sujeitos com MBA para lidar com aquilo que chamava de “operações de motorista”, o que significava preencher planilhas a fim de gerenciar a oferta e a procura em meio a uma população de passageiros e motoristas em fluxo contínuo. Os gerentes-gerais ficavam no topo e agiam como chefes das respectivas cidades.

Geidt finalmente sentiu ter encontrado o equilíbrio profissional. Levar a UberCab para novas cidades tornou-se uma rotina. Ela sistematizou a abordagem em uma página interna da empresa no estilo Wikipédia, criando um manual para lançamentos em novas cidades. Envie uma equipe para Seattle, San Antonio, Chicago — para onde for —, faça-os seguir o manual e observe a roda da demanda começar a girar. Ela se tornou extremamente eficiente no

lançamento de operações locais e passaria os oito anos seguintes em aviões, replicando em outras cidades do mundo o que fizera em São Francisco.

\* \* \*

ENQUANTO GEIDT APERFEIÇOAVA o manual nos Estados Unidos, a ideia de lançar a UberCab em outros países parecia inimaginável. Mas antes que pudesse se expandir para fora da Califórnia, o grupo enfrentou uma crise.

Em 20 de outubro de 2010, poucos dias depois de Graves ter concordado em se afastar oficialmente do cargo de CEO, autoridades de transporte apareceram nos escritórios da jovem start-up. Eles não tinham lido o *TechCrunch* e pediram para ver Graves. A UberCab, disseram, recebera uma ordem de cessação. Segundo a Agência Municipal de Transportes de São Francisco, a empresa estava infringindo a lei, driblando a regulamentação de transporte. Enquanto a UberCab estivesse funcionando, receberia multas de até 5 mil dólares *por viagem*.

As multas em potencial seriam suficientes para quebrar a empresa. A UberCab já realizava centenas de viagens por dia em São Francisco. Além disso, Graves, Kalanick e outros funcionários enfrentariam até noventa dias de prisão por cada dia que a empresa continuasse a operar após 20 de outubro.

Graves, Geidt, Kalanick e o membro do conselho, Rob Hayes, estavam em uma sala apertada do *coworking* quando receberam a ordem de cessação. Eles examinaram o documento, incrédulos.



Graves estava com medo. "O que vamos fazer agora?", perguntou em voz alta, lendo seu nome em um pedaço de papel que dizia que ele poderia ser preso. Hayes, o investidor de risco, não sabia o que dizer. Estava acostumado a investir em empresas de tecnologia de consumo, mas raramente (se alguma vez) entrara em conflito com a lei. Tendo saído da faculdade havia apenas alguns meses, Geidt também ficou calada e nervosa. Era sua primeira incursão no mundo profissional. Agora, contemplava a possibilidade de ser presa.

Kalanick não hesitou: "Vamos ignorar."

Os outros olharam para Kalanick como se de repente tivessem crescido chifres na sua cabeça. "O que você quer dizer com 'ignorar'?", perguntou Graves. O ex-CEO olhou para Hayes em busca de conselhos, já que o investidor de risco era quem tinha mais experiência em gerenciar start-ups. Hayes deu de ombros.

"Vamos ignorar", repetiu Kalanick. "E tirar o 'Cab' do nome", disse ele, algo que seus advogados alegavam dar à empresa maior proteção legal a alegações de publicidade enganosa.

Agora, a UberCab passaria a se chamar apenas "Uber". E continuava aberta para negócios.

## Capítulo 7

# O MAIORAL ENTRE OS INVESTIDORES DE RISCO

BILL GURLEY PRECISAVA entrar naquele negócio.

Durante mais de uma década trabalhando com investimentos de risco, Gurley vira um grande número de start-ups vingar e fracassar para saber que aquela — a Uber, o “motorista particular de todo mundo” — era especial. A empresa não apenas crescia rapidamente, como era perfeita para o iPhone, o smartphone que estava transformando o mundo.

Ao contrário de Camp e Kalanick, Gurley não se sentia atraído pelo luxo ou pela ideia de se tornar um *bon-vivant*. Nem tinha muita dificuldade para se locomover pela cidade; tinha um carro e morava em um subúrbio perto de Woodside, uma área extremamente rica entre São Francisco e o Vale do Silício.

O que Gurley admirava era o potencial de crescimento. A maioria das start-ups pegava um negócio que já existia e tentava torná-lo um pouco melhor ou mais eficiente. A Uber prometia derrubar toda uma indústria que vira pouquíssimas inovações ao longo de décadas. O tamanho do mercado de táxis poderia fazer com que a Uber valesse bilhões caso a empresa mantivesse sua trajetória de crescimento. E o melhor de tudo: aquela nova entidade que

potencialmente valia bilhões de dólares fora criada a partir do nada. Em tese, poderia arrastar toda a indústria de transporte do mundo analógico para o digital praticamente da noite para o dia. Ou melhor ainda: quem fizesse isso primeiro ditaria as regras para o restante do mercado.

Ao baixar o aplicativo da Uber, os passageiros ganhavam o poder e a liberdade de chamar um carro instantaneamente, em qualquer lugar, a qualquer hora. E os motoristas não precisavam gastar centenas de dólares instalando uma caixa complicada no painel para se conectarem com tais clientes. Quando muito, precisariam gastar 10 dólares em um suporte para fixar seus smartphones, pois a Uber lhes dava o telefone.

“É como mágica”,<sup>1</sup> disse Gurley.

A Uber apareceu no radar de Gurley na hora certa. Ao longo de sua carreira, ele se enamorara daquilo que chamava de “marketplaces”, uma categoria de negócios que não produzia nem vendia novos produtos, apenas conciliava os desejos dos consumidores de determinado mercado com os produtos ou serviços, e levava uma parte como intermediário.

Quando Gurley chegou à Benchmark, a empresa de investimentos de risco em que trabalhara nos últimos sete anos, os marketplaces o haviam consumido. O eBay, um dos investimentos mais bem-sucedidos da Benchmark, era um marketplace natural, conciliando milhões de compradores com vendedores, todos habilitados pelo poder crescente da internet. Assim era o Zillow, um eBay de imóveis. E o OpenTable, um dos primeiros investimentos de Gurley, um aplicativo para fazer reservas em restaurantes. Da mesma forma, o

Grubhub conectava pessoas à entrega de alimentos. Já o DogVacay — o Airbnb para cachorros — era autoexplicativo.

Quase todos os investimentos de Gurley baseavam-se em uma tese fundamental: a internet trouxera consigo uma profunda capacidade de satisfazer os desejos de pessoas reais do mundo real por experiências, lugares e coisas. Antes, um entusiasta da Beanie Baby tinha de procurar em toda parte por uma determinada girafa de pelúcia. Agora, a internet podia colocar essa pessoa em contato com alguém que tinha um armazém cheio delas. Havia infinitas combinações de compradores e vendedores, e centenas de mercados em potencial borbulhando nas mentes dos jovens empreendedores, esperando para ganhar vida com a bênção e o capital da Benchmark.

Antes da chegada de Gurley, o eBay era a joia da coroa dos investimentos da Benchmark. Em 1997, a pequena empresa de capital de risco investira 6,7 milhões de dólares no eBay. Dois anos depois, a Benchmark era avaliada em mais de 5 bilhões de dólares.

Gurley chegou à Benchmark com um bom histórico. Na Hummer Winblad Venture Partners, onde trabalhava anteriormente, o primeiro fundo de 50 milhões de dólares da empresa rendeu 250 milhões a seus investidores institucionais.<sup>2</sup> Após se juntar à Benchmark em meados de 1999 — alguns anos antes da iminente explosão da bolha de tecnologia —, Gurley fizera diversos aportes bem-sucedidos.

Mas ele ainda queria uma vitória particular. Ele precisava entrar naquele negócio.

\* \* \*

JOHN WILLIAM "BILL" Gurley nasceu em 10 de maio de 1966, em Dickinson, no Texas, uma cidadezinha com pouco mais de sete mil habitantes. Os turistas passavam pelo subúrbio de Houston a caminho de Galveston, na costa leste do estado. Na década de 1920, Dickinson era mais conhecida por seus estabelecimentos de jogos de azar administrados por uma família de criminosos, os Maceo. Hoje, é mais lembrada por seu festival anual de lagostins, o "Red, White and Bayou".

John Gurley, o pai de Bill, foi um dos primeiros engenheiros aeronáuticos da NASA e trabalhava no Centro Espacial Johnson,<sup>3</sup> em Houston. John levava jeito para lidar com números e análises, habilidade que passou para o filho. A mãe de Bill, Lucia, também era ativa. Além de seu trabalho como professora substituta, fora vereadora durante onze anos, trabalhou como voluntária na biblioteca local e levantou milhares de dólares em subsídios para as escolas públicas da cidade. Lucia passava seu tempo livre trabalhando para o programa de embelezamento de Dickinson, ajudando a limpar as ruas.<sup>4</sup> Bill amava a mãe — mais do que isso, ele a admirava: sua ética de trabalho, sua lealdade e senso de dever para com a comunidade.

Matriculado na escola pública de Dickinson, Bill logo pegou o vírus da computação; em 1981, adquiriu um desktop Commodore VIC-20 por 299 dólares — correspondentes a cerca de 850 dólares atuais —, um dos primeiros computadores domésticos em cores relativamente baratos.<sup>5</sup> No nono ano, Gurley começou a codificar os próprios programas, trabalhando a partir de modelos que encontrava na contracapa de revistas de informática.

Desde a mais tenra idade, Gurley se destacou por sua altura. Fora o mais alto de sua turma durante os ensinamentos fundamental e médio. Ele era diferente e sabia disso — e nem sempre gostava de sê-lo. Mas sua altura jogou a seu favor na faculdade. Após alguns anos estudando no Mississippi, Gurley foi transferido para a Universidade da Flórida em Gainesville, jogando como *walk-on*<sup>1</sup> para a equipe. Mais tarde, recebeu uma bolsa de estudos para jogar na primeira divisão. Embora os Gators jogassem na SEC, uma das conferências do futebol americano universitário, o tempo de Gurley no time não foi nada glamoroso. De modo geral, integrava o banco de reservas.<sup>6</sup> Ele jogou por um minuto<sup>7</sup> durante um jogo, perdendo a única chance que teve de marcar na derrota dos Gators para o Michigan no torneio da NCAA. Ainda assim, conseguiu se formar em engenharia da computação.

Gurley continuou a trabalhar com computadores depois da faculdade e conseguiu um emprego na Compaq em Houston, perto de sua cidade natal. Em 1989, a Compaq era uma potência crescente na fabricação de computadores, e Gurley teve a sorte de conseguir um trabalho de depuração de software. Ajudou o fato de sua irmã, uma engenheira eletricista, ser a funcionária número 63 da empresa.

Quando não estava identificando problemas com software no trabalho, Gurley acompanhava de perto os avanços tecnológicos. Negociava ações em sua conta pessoal Prodigy na internet. Devorava revistas de tecnologia e devassava densos relatórios de analistas financeiros sobre empresas de tecnologia em ascensão. Não conseguia se conter; ele estava apaixonado.<sup>8</sup> Gurley via um

poder intoxicante e transformador na tecnologia. Ele queria se aproximar daquilo.

Após um período na Universidade do Texas em Austin, onde obteve seu MBA, Gurley conseguiu uma vaga no marketing da Advanced Micro Devices — uma empresa de chips de computador —, mas logo ficou insatisfeito com o trabalho. Ele queria fazer algo maior, algo em tecnologia emergente que empregasse a sua facilidade com análise e números.

Na faculdade de administração, teve um vislumbre de um campo que o atraiu: investimentos de risco. Aquilo fazia todo o sentido para ele. Gurley já analisava números e identificava tendências tecnológicas emergentes por diversão. Ser pago para fazer aquilo parecia um sonho. Mas entrar para uma empresa de investimentos de risco não era fácil; vários investidores em Austin recusaram-no por ser muito jovem e inexperiente. Então, Gurley decidiu tentar a sorte em Wall Street.

Nos anos 1990, a mentalidade de Wall Street era oposta à do Vale do Silício. No Vale, os investidores de risco procuravam *moonshots* — ideias originais e grandiosas que seus fundadores passaram anos perseguindo com pouco ou nenhum pagamento adiantado. Em Wall Street, pensava-se em termos de incrementos trimestrais.

Sendo um texano plantado bem no meio das duas costas, Gurley assimilou aspectos de ambas as mentalidades. Ele apreciava a audácia dos fundadores de empresas de tecnologia e seu descaso pelos lucros a curto prazo. Mas também era pragmático e sabia que empresas que passavam todo o tempo sonhando com projetos futuros em vez de analisarem seus balanços podiam ficar sem sorte — e sem dinheiro — muito antes de realizarem tais sonhos.

Com o recém-adquirido MBA, começou a ligar para empresas renomadas. Executivos engomadinhos da Costa Leste subitamente se viram entrevistando um texano gigante, desajeitado e de olhos arregalados que lhes pedia um emprego como analista de empresas de tecnologia. Em 1993, Gurley finalmente realizou seu sonho: foi contratado pelo Credit Suisse First Boston como analista *sell-side*, uma grande oportunidade para um cara de 27 anos sem experiência comercial ou como analista. Ainda assim, o trabalho era perfeito para ele; Gurley foi encarregado de sintetizar pesquisas e analisar a indústria de computação pessoal. Outras empresas usariam os relatórios de Gurley para decidir se comprariam ou venderiam milhões de dólares em ações. Ele viu analistas mais velhos e experientes da empresa — Charlie Wolf, David Course, Dan Benton, pensadores inteligentes da indústria de PCs na época — sendo citados por repórteres de jornal e dando entrevistas na televisão. Ele também queria essa glória e riqueza. Era um trabalho desafiador e, mais do que isso, divertido. A ideia de ser convidado a opinar sobre tecnologia — e ainda ser pago — o entusiasmava.

Gurley logo se tornou uma estrela em Wall Street. Avançou rapidamente na carreira enquanto seus colegas mais velhos saíam da indústria. Estes compartilharam seus modelos financeiros com o jovem Gurley, transmitindo-lhe anos de valiosas percepções. Um colega, Charlie Wolf, ajudou Gurley a entrar na Agenda, uma famosa conferência anual da elite tecnológica em São Francisco. Gurley ficou perplexo com a conferência, o ex-banco de reserva tentando se imaginar pertencendo a uma multidão que incluía gente como Bill Gates, Larry Ellison e Michael Dell — alguns dos maiores nomes da história da computação.



Seu sucesso não se deveu apenas a mentores prestativos. Ele logo moldou a própria reputação tomando decisões certas em ações de tecnologia e tendências de mercado. Tanto que impressionou um dos chefões do Credit Suisse, Frank Quattrone, um lendário banqueiro de investimentos do Vale do Silício envolvido em alguns dos maiores negócios de empresas de tecnologia da história. Os dois se aproximariam enquanto estivessem no Credit Suisse e acabariam trabalhando juntos novamente em outra empresa, o Deutsche Bank. No início, Quattrone reconheceu que Gurley, engenheiro por formação e analista por ofício, possuía uma visão aguçada do mundo que estava cobrindo.

Os executivos das empresas que Gurley cobria também notaram seu talento. Em 1997, quando a Amazon se preparava para abrir seu capital, Jeff Bezos e sua equipe de executivos decidiram não escolher entre os dois bancos de investimento mais proeminentes do mercado — o Morgan Stanley e o Goldman Sachs. Em vez disso, a empresa de Bezos escolheu o Deutsche Bank, uma empresa menos conhecida, porém de excelente reputação, para administrar a oferta pública inicial da Amazon. Foi a combinação do principal banqueiro do Deutsche Bank e seu principal analista quem fechou o negócio: Frank Quattrone e Bill Gurley. A dupla impressionou Bezos e sua diretoria por seu conhecimento da empresa de vendas de livros on-line e de seus negócios subjacentes. O Morgan Stanley e o Goldman Sachs tinham nomes glamorosos, mas o Deutsche Bank tinha Quattrone e Gurley.

Gurley tornou-se o analista preferido do que era então uma das maiores livrarias on-line do mundo. Ele viu, muito cedo, a

oportunidade de a Amazon se tornar muito, muito mais do que uma livraria.

O maior talento de Gurley era sua disposição para ser do contra. Nos dias inebriantes dos fins da década de 1990, quando analistas de tecnologia como Gurley eram frequentemente vistos como promotores glorificados de ações da internet, ele se impôs contrariando as tendências. Sua decisão mais notória no Deutsche Bank foi seu infame relatório sobre o Netscape, o primeiro navegador da web e pioneiro da internet. A maioria dos analistas classificou o Netscape positivamente, apesar de a Microsoft estar preparando o próprio navegador, o Internet Explorer, e prometendo distribuí-lo gratuitamente. Gurley viu aquilo como uma ameaça ao domínio do navegador da Netscape e, ao contrário de outros analistas, preocupou-se com a forma como a empresa tomaria suas decisões de negócios ao ser pressionada pela Microsoft. Ele achava que as ações da Netscape estavam supervalorizadas e as rebaixou. As ações da Netscape despencaram quase 20% no dia seguinte. A empresa nunca se recuperou totalmente.<sup>II</sup>

Apesar do sucesso, Gurley disse a Quattrone que queria deixar de ser apenas um analista e começar a fazer investimentos de verdade. Quattrone fez isso acontecer. Ele ajudou Gurley a conseguir um emprego em uma respeitada empresa de investimentos de risco, a Hummer Winblad, mas logo Gurley ascendeu às grandes ligas. Apenas dezoito meses depois, foi contratado por uma empresa de primeira linha chamada Benchmark Capital.

A contratação de Gurley foi um processo longo, mas precisava ser. A Benchmark operava como uma unidade pequena e coesa, cada sócio envolvido na tomada de decisões e aconselhamento de todas

as empresas de seu portfólio. Qualquer novo parceiro teria de entrar em sincronia com os demais.

Kevin Harvey, sócio-fundador da Benchmark, levou Gurley para caçar. Enquanto estavam na floresta, Harvey conseguiu ver a mente analítica de Gurley em ação. Mas o que mais chamou a atenção de Harvey foi sua tenacidade.

“Ele é como um animal”,<sup>9</sup> disse Harvey para os sócios. Em dado momento, quando os dois estavam sentados em meio à vegetação, Harvey viu Gurley se levantar subitamente, pular um penhasco íngreme e descer uma colina atrás do javali cujos rastros estavam seguindo, algo que Harvey não estava disposto a fazer. “Ele achou que eu era meio preguiçoso porque não quis fazer aquilo.”

Em 1999, a Benchmark Capital tinha cinco investidores de risco. Gurley se tornou o sexto. Todos eram excepcionalmente altos, muito parecidos com a formação inicial de um time universitário de basquete. Com o tempo, os sócios entravam e saíam, mas Gurley continuava uma constante.

Bill Gurley sempre seria o maioral.

\* \* \*

MESMO AGORA, QUASE vinte anos depois de uma carreira fenomenal em investimentos de risco, a primeira coisa que todos notam ao conhecer Bill Gurley é sua altura.

Excetuando jogadores profissionais de basquete, Gurley, com seus mais de dois metros, paira acima da maioria das pessoas que conhece. Homens na sua posição teriam usado a estatura

avantajada a seu favor, talvez para intimidar os competidores, uma manifestação física da arrogância do investidor de risco.

Mas não Bill Gurley. Ele é dolorosamente ciente de seu tamanho e, muitas vezes, faz grandes esforços para evitar exibi-lo. Fica mais confortável de pé nos fundos da sala, tentando se misturar com as cortinas durante um jantar. (Nunca funciona: amigos, repórteres, empresários, todos se dirigem a ele assim que o veem.) Gurley parece não estar acostumado a habitar o próprio corpo, calculando a olhos vistos como manobrar as pernas desajeitadas e os ombros largos. Um amigo próximo disse que não ficaria surpreso se algum dia, como em uma cena de *MIB: Homens de Preto*, a cabeça de Gurley se abrisse para revelar um pequeno viajante espacial intergaláctico lutando com os controles de sua nave espacial em forma de Gurley.

Quando há uma pausa em uma conversa ou em uma apresentação no palco, o investidor não preenche o silêncio com conversa fiada. Às vezes, depois de alguém dizer algo importante, ele dá um passo para trás, como se estivesse absorvendo o comentário fisicamente.

Gurley pensa, analisa o que está acontecendo, o que foi dito, o que *será* dito. Ou apenas está sendo desajeitado, porque ele é desajeitado. Em um ambiente como o Vale do Silício, o constrangimento é ignorado ou encorajado, e a única coisa que importa é saber se você tem cérebro para bancar suas ideias.

Cérebro e outra coisa: zelo. Como muitos de seus pares no Vale, Gurley realmente acredita no poder transformador da tecnologia e da inovação. Ele aprecia o impacto positivo que um jovem fundador com uma grande ideia e alguns milhões de dólares pode causar no

mundo. A imprensa de tecnologia adora se fixar em comentários negativos sobre o Vale do Silício, mas Gurley insiste em dizer que é um otimista.

Mesmo em alguns dos momentos mais difíceis da indústria, ele não se esquivou dos negócios de risco. Esteve lá durante a crise das empresas pontocom na virada do século, procurando ideias promissoras. E quando a crise financeira abalou os fundamentos da economia global em 2008, ele duplicou as apostas nas start-ups.

“Momentos como este tendem a mostrar quem são os verdadeiros empreendedores”, escreveu Gurley no auge da crise.<sup>10</sup> “Quando o dinheiro no Vale do Silício é fácil, tende a atrair oportunistas a curto prazo que procuram enriquecer rapidamente em vez de construir uma empresa duradoura. Apenas os melhores empreendedores navegam em um mar agitado como este.”

---

I Jogador de time universitário que não recebe bolsa de estudos. (N. do T.)

II Essa decisão também fomentou a ira de um jovem empreendedor que posteriormente se tornaria outro influente investidor de risco, Marc Andreessen. Ele foi cofundador da Netscape e ajudou a levar a internet à casa das pessoas. Embora a Netscape acabasse naufragando e sendo vendida para a AOL, Andreessen nunca esqueceu o relatório de Gurley. Anos depois, após alcançarem sucesso pessoal e enorme riqueza, ambos ainda guardam rancor. Mais tarde, em uma entrevista para a *New Yorker*, Andreessen comentou sobre Gurley: “Eu não suporto aquele cara. Se você viu *Seinfeld*, Bill Gurley é o meu Newman.”

## Capítulo 8

# PAS DE DEUX

INVESTIMENTO DE RISCO é mais uma luta do que uma profissão. Se fosse um esporte, seria como o rúgbi, porém sem os protetores bucais. Não há regras *de verdade*, exceto que os jogadores devem fazer o que for necessário para fechar negócio.

Não parece um trabalho difícil. Afinal, tudo que você precisa fazer é doar o dinheiro de outras pessoas. Mas é. A agenda de um investidor de risco é repleta de reuniões diárias — com fundadores, financiadores, analistas do setor e jornalistas. Os investidores de risco travam longas conversas com CEOs de empresas grandes e estabelecidas a respeito de tendências de mercado e práticas de recrutamento. Conversam com banqueiros de investimento sobre empresas privadas e mercados públicos. Precisam se defender de hordas de fundadores ansiosos em busca de um favor. Mesmo enquanto relaxam no bar do Rosewood — o hotel de luxo que há muito tempo funciona como centro social do dinheiro de tecnologia em Palo Alto —, é provável que sejam interrompidos por uma embaraçosa tentativa de gente querendo investimento.

O trabalho de um investidor de risco é eliminar todo o ruído e descobrir as start-ups que vão proporcionar retornos descomunais para os fundos de pensão e fundos patrimoniais, escritórios familiares e até mesmo para indivíduos de patrimônio líquido alto que investiram seu dinheiro como sócios limitados na empresa de

capital de risco. O ciclo de vida de um fundo de capital de risco geralmente é de dez anos, ao final do qual os sócios limitados esperam retornos de ao menos 20% a 30% de seus investimentos iniciais.

Esse tipo de investimento é um negócio arriscado. Cerca de um terço<sup>1</sup> dessa modalidade de investimento fracassa. Mas um “perfil de risco” agressivo faz parte do trabalho. Se os investidores institucionais preferirem investimentos de baixo risco, podem se ater a títulos públicos confiáveis ou fundos do mercado monetário. Baixo risco implica baixo retorno.

Para compensar essa alta taxa de fracassos, os investidores de risco tendem a espalhar seus investimentos por várias indústrias e setores diferentes. Um investimento bem-sucedido, com um retorno de dez, vinte, até cinquenta vezes o valor do investimento inicial, pode compensar todo um portfólio de perdas ou start-ups de baixo desempenho. No investimento de risco, as chamadas empresas *moonshot* — dirigidas por empresários que visam reestruturar e dominar indústrias inteiras — são as mais procuradas, aquelas que trazem a maior glória.

A equação de um investimento é simples: uma empresa de capital de risco fornece dinheiro para uma start-up em troca de participação acionária na empresa. Quando os fundadores decidem recorrer ao capital de risco,<sup>I</sup> a empresa começa a levantar sua primeira rodada de financiamento no início de seu ciclo de vida. Essa rodada “seminal” geralmente envolve investimentos modestos de dezenas a centenas de milhares de dólares. Depois disso, as rodadas seguintes seguem a ordem alfabética: Série A, Série B, e assim por diante. Essas rodadas de financiamento continuam até a empresa:

- A. Falir. Este é o cenário mais provável.
- B. Ser adquirida por outra empresa maior.
- C. Abrir seu capital, permitindo que investidores externos comprem ações da empresa através de uma oferta pública.

Tanto para os investidores de risco quanto para os fundadores, o objetivo é levar a empresa até as rodadas B ou C, ou “eventos de liquidez”, momentos em que o investidor de risco pode, finalmente, converter as ações de uma empresa em dinheiro.

Cada rodada tem uma política específica e manifesta um tipo diferente de status. Normalmente, quanto mais cedo uma empresa de investimento de risco investir em uma empresa destinada ao sucesso, mais prestigiada será. Retroativamente, passa a ser vista como uma empresa que tem a visão e a habilidade de investir em start-ups lucrativas anos antes de elas se transformarem em potências. David Sze, da Greylock Partners, sempre será lembrado por seus investimentos iniciais no Facebook e no LinkedIn, quando as avaliações dessas empresas ainda estavam na casa dos milhões, não na dos bilhões de dólares. Além de seu investimento seminal na Uber, Chris Sacca fez apostas iniciais no Twitter e no Instagram que o tornaram bilionário.

Outra razão para uma empresa querer investir antes é simples: quanto mais cedo você investir em uma empresa, maior será a parcela de capital social que receberá por uma quantia menor de dinheiro.

A parte mais difícil do trabalho de um investidor de risco não é necessariamente encontrar a empresa certa, a ideia certa ou até mesmo o setor certo para direcionar seu próximo investimento.



Trata-se de encontrar a pessoa certa para dirigir a empresa: o fundador.

\* \* \*

O TÍTULO DE maior prestígio no Vale do Silício é, tem sido e sempre será o de “fundador”.

É mais uma declaração do que um título. “Eu fiz isso”, proclama o fundador. “Eu inventei isso do nada. Eu trouxe isso à vida.” Travis Kalanick frequentemente comparava a construção de uma start-up a educar uma criança.<sup>2</sup>

Um bom fundador vive e respira a start-up. Como disse Mark Zuckerberg, um fundador se move com rapidez e quebra coisas. Um fundador abraça o espírito do “caminho do hacker”; ele é o capitão do navio pirata. Um bom fundador trabalhará mais arduamente amanhã do que trabalhou hoje. Um bom fundador só dormirá quando morrer (ou depois de voltar do Burning Man). Como Kalanick, na Red Swoosh, um bom fundador guia sua empresa através de ambientes de financiamento difíceis, mas escolhe sabiamente seus benfeitores. Um bom fundador leva o crédito pelos sucessos de sua empresa e assume a culpa por suas deficiências. Uma boa ideia para uma empresa, mesmo que chegue no momento certo e no lugar certo, é tão boa quanto o fundador que a administra. E o mais importante de tudo: só pode haver um verdadeiro fundador.

Se isso soa messiânico é porque é. A cultura do fundador — ou, mais precisamente, a *adoração* ao fundador — emergiu como uma fé fundamental no Vale do Silício a partir de várias vertentes de

filosofia quase religiosa. A São Francisco dos anos 1960 adotou uma revolução sexual e química liderada por hippies e inspirada em sonhos de consciência liberada e estruturas sociais utópicas. Essa contracultura antissistema misturou-se bem com ideias emergentes sobre a eficiência da ganância individual e o evangelho da destruição criativa.

Dessas duas vertentes, os tecnólogos começaram a construir um tipo diferente de contracultura, que removeria estruturas de poder arraigadas e criaria maneiras inovadoras para a sociedade funcionar. Os fundadores viam ineficiências na infraestrutura das cidades, nos sistemas de pagamento e de habitação. Usando as ferramentas do capitalismo moderno, criaram empresas de software para melhorar nossa vida, ao mesmo tempo que tiraram o poder das elites preguiçosas. Os fundadores tornaram-se reis filósofos, indivíduos durões que salvariam a sociedade de sistemas burocráticos injustos e antiquados.

Uma frase famosa de Marc Andreessen diz: "O software está comendo o mundo."<sup>3</sup> Naquela época, os tecnólogos pensavam que isso era algo positivo. E, até recentemente, a maior parte do mundo concordava com eles. Do início dos anos 2000 até a década de 2010, os negócios de risco aumentaram 73%.<sup>4</sup> A quantidade de capital de risco global investido subiu de dezenas de bilhões de dólares em 2005 para centenas de bilhões após 2010.<sup>5</sup> São Francisco se tornou o epicentro mundial de tais negócios.<sup>6</sup>

Foi então que o equilíbrio de poder começou a mudar. À medida que as start-ups bagunçavam a infraestrutura global a um ritmo sem precedentes, os empreendedores descobriram que os antigos centros de poder haviam erodido e, em alguns casos, acabaram

substituídos pelos arrivistas que surgiram ao seu redor. O “dilema do inovador”, de Clayton Christensen, definiu os perigos que aguardavam qualquer empresa que crescesse tanto que já não fosse ameaçada por concorrentes mais ágeis. Apoiadas pelo capital de risco, as start-ups se tornaram o novo sistema.

Na mesma época, algo mais aconteceu: os fundadores perceberam que gostavam de estar no controle. Eles não queriam a intromissão externa de acionistas, investidores ou do público em geral. Com o tempo, os fundadores descobriram maneiras de proteger seu poder. Usaram seu status de visionários para convencer os investidores a lhes ceder o controle.

Larry Page e Sergey Brin, fundadores do Google, cimentaram e institucionalizaram tal prática. Em 1998, em uma garagem apertada, os dois criaram um mecanismo de busca para executar uma tarefa que soava maluca: “Organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.” Era exatamente o tipo de empresa *moonshot* em que os investidores de risco tinham interesse.

Contudo, embora estivessem dispostos a mudar o mundo,<sup>7</sup> os fundadores do Google não queriam tomar decisões baseadas no interesse dos figurões com o dinheiro. O lema “não seja malvado”<sup>II</sup> tornou-se sinônimo dos fundadores do Google e de sua abordagem, cuja principal mensagem era: “Apesar de estarmos crescendo e nos transformando em uma empresa madura, não topamos tudo por dinheiro.”

Em 2004, ao abrir seu capital, o Google usou um instrumento financeiro controverso chamado “estrutura de ações de duas classes”.<sup>8</sup> O Google vendeu ações “Classe A” ao público, enquanto

seus fundadores mantiveram as ações “Classe B”. Ambas tinham o mesmo valor monetário, mas as ações da Classe B possuíam privilégios especiais. Cada ação Classe B representava dez “votos”, ou dez chances individuais de aprovar ou vetar decisões de liderança na empresa. As ações Classe A, por outro lado, possuíam apenas um voto por ação. Ao longo dos anos, Page e Brin certificaram-se de ter ações suficientes — e, mais importante, de obter ações Classe B suficientes no momento da oferta pública — para manter o controle majoritário do Google.

Na verdade, Page e Brin *não queriam* abrir o capital. Para os dois fundadores, listar suas ações na Nasdaq significava expor o Google à supervisão de pessoas desagradáveis que nada sabiam de tecnologia. Os investidores desejariam ganhar dinheiro com o Google. E quando eles sentissem que o crescimento da receita não era bom o bastante, tentariam mudar a empresa, impondo a sua vontade coletiva aos dois cofundadores.

Como disse um investidor, Brin e Page concordaram em abrir o capital somente após conhecerem Warren Buffett, o lendário magnata americano, que apresentou os dois jovens fundadores à estrutura de ações de duas classes.

“Estamos criando uma estrutura corporativa projetada para ter estabilidade em longo prazo”, escreveu Page em uma carta impertinente intitulada “Manual do proprietário para investidores do Google”.<sup>9</sup> “Ao investir no Google, você está fazendo uma aposta incomum a longo prazo na nossa equipe, especialmente Sergey e eu, e na nossa abordagem inovadora [...] No longo prazo, os novos investidores compartilharão plenamente o futuro

econômico do Google, mas terão pouca capacidade de influenciar suas decisões estratégicas por meio de seu direito de voto.”

Muitos fundadores seguiram esse mesmo manual. “Larry e Sergey fizeram isso, por que não fazemos também?”, perguntaram-se os jovens empreendedores. Mark Zuckerberg foi considerado louco quando rejeitou uma oferta de 1 bilhão de dólares da Microsoft. Depois que o Facebook abriu seu capital em 2012, Zuckerberg manteve uma influência descomunal devido a uma estrutura acionária de duas classes e não enfrentou resistência do conselho diretor quando decidiu que toda a empresa deveria se concentrar na expansão para dispositivos móveis, uma aposta enorme que rendeu muito dinheiro.<sup>III</sup>

O Facebook foi seguido por empresas da Web 2.0 como o LinkedIn, a Zynga e o Groupon, que imitaram a estrutura de duas classes. A Snap Inc., comandada por outro prodígio da tecnologia, Evan Spiegel, recusou uma oferta de aquisição de 3,5 bilhões de dólares feita pelo Facebook em 2013.<sup>10</sup> Em 2015, quando a empresa abriu o capital, Spiegel, então com 26 anos, se tornou o bilionário mais jovem do mundo.

Somente em um lugar como o Vale do Silício, onde os fundadores são celebrados acima de tudo, um executivo como Spiegel poderia rejeitar uma oferta como aquela e ser admirado por sua coragem. Embora os descrentes considerem a escolha irracional, o “culto do fundador” sugere que, não importa o que o CEO decida, ele provavelmente está certo, porque, para começo de conversa, ele é o cara certo.

\* \* \*

À MEDIDA QUE o equilíbrio de poder passava para os fundadores em 2010, os investidores de risco tiveram que lutar — e *muito* — para vencer os concorrentes e investir nas melhores empresas novas. Eles organizavam festas para empreendedores e comiam e bebiam em restaurantes chiques como o Nopa, o Bar Crudo e o Spruce. Às vezes, uma abordagem mais vistosa era necessária: o fretamento de um Learjet 31 para levar um grupo de técnicos de vinte e poucos anos para o SXSW<sup>IV</sup> mostrou aos fundadores que uma empresa de investimento de risco podia viajar com classe. Nada era mais sofisticado do que um jatinho particular.

Gurley não se fiava apenas em truques dispendiosos. Ele fornecia uma orientação impecável, atendendo a ligações de fundadores às 23h30, depois que seus filhos iam dormir e ele mesmo já estava quase pegando no sono, para falar sobre estratégias ou tirar algum jovem empreendedor do limiar do pânico. Gurley competia pelos negócios mais importantes. E ganhava com mais frequência do que perdia.

A Benchmark estava à procura de algum negócio ligado a serviços de carona ou de táxis para investir durante algum tempo. Gurley já se reunira com empresas como a Cabulous, a Taxi Magic e diversas outras do tipo sediadas em São Francisco. Uma empresa popular de carona poderia rapidamente produzir o que os tecnólogos chamam de “efeito de rede” — uma maneira mais curta de dizer “quanto mais pessoas usarem um serviço, mais benéfico será para todos com o tempo”. E a crescente popularidade da Uber em São Francisco significava que a empresa estava gerando fortes efeitos de rede entre seu duplo mercado de passageiros e motoristas.

Apenas alguns meses após a Uber ter aberto sua rodada seminal de investimentos com nomes como Chris Sacca e Rob Hayes, Kalanick já procurava investidores para a Série A da companhia. A próxima rodada de financiamento forneceria milhões para um novo crescimento. Gurley abordara os colegas, tentando convencê-los a investir na rodada seminal da Uber, mas não conseguiu convencer a todos na empresa. Ele não deixaria isso acontecer uma segunda vez; ele *tinha* de investir na Uber. A oportunidade era boa demais para deixar passar.

O que Gurley não sabia era que Kalanick queria fazer negócio com a Benchmark tanto quanto a Benchmark queria a Uber. (A reputação da Benchmark a precedia.) Ele também gostou da ideia de adicionar uma figura cobiçada como Gurley ao conselho da Uber, onde poderia abrir portas para a empresa enquanto participava de decisões-chave. E Kalanick sabia que a Benchmark fizera grandes apostas em empresas durante anos.

A Benchmark era uma empresa bem estabelecida, venerável até, entre a legião de investidores de risco que entrou no Vale após a bolha da internet. Kalanick queria o melhor, mas o *tipo certo* de “melhor”. A Sequoia Capital, por exemplo, era uma das empresas de maior prestígio em investimentos em tecnologia. Kalanick fazia pedidos frequentes de financiamento para a Sequoia, mas foi constantemente rejeitado durante várias rodadas iniciais.

Gurley ficara famoso por seu blog pessoal, *Above the Crowd*, no qual ocasionalmente publicava tratados de investimento e ideias sobre o panorama do investimento em tecnologia. (Afora sua grandiosidade, o título era também uma menção bem-humorada à sua altura.) Ele começou aquilo durante seus tempos como analista,

sob a forma de um boletim informativo transmitido por fax, muito antes da onipresença da internet na casa das pessoas. E cresceu muito quando Gurley o lançou como um blog público em 1996. Ele refletia sobre o conteúdo de um único post de três mil palavras durante meses, compartilhando suas ideias com amigos e colegas, antes de publicar para o mundo. E, quando Gurley atualizava seu blog, as pessoas liam. Um único post poderia render conversas durante semanas no Vale — algo que Kalanick apreciava.

Enquanto os dois se cortejavam mutuamente, Kalanick telefonou para Gurley em uma noite de domingo em 2011, por volta das 23h, querendo que o investidor de risco fizesse uma viagem de quarenta minutos de sua casa no subúrbio para conhecer Kalanick e os dois trocaram uma ideia.

Gurley não pensou duas vezes. Ele pulou em seu carro e dirigiu os cinquenta quilômetros rumo ao norte para encontrar Kalanick no W Hotel, um dos únicos bares sofisticados da cidade que ficava aberto até tarde em um domingo à noite. Durante horas, os dois “elucubraram” ideias para a Uber, tomando cerveja gelada, debatendo ideias sobre o produto e metas estratégicas a longo prazo. Nas primeiras horas da manhã, enquanto a família de Gurley dormia em suas camas, o investidor de risco e o fundador selaram um investimento. Em um negócio fechado com um aperto de mão, ambos avaliaram a Uber em cerca de 50 milhões de dólares e decidiram que a Benchmark ficaria com pouco menos de 20% da jovem empresa.

No dia seguinte, a Benchmark começou a tratar da papelada e, pouco depois, a empresa de investimento de risco concedeu 11 milhões de dólares para Kalanick. Gurley também ganhou lugar no



conselho diretor da Uber, que no momento tinha apenas três membros: Garrett Camp, Ryan Graves e o próprio Travis. Gurley sabia que estava investindo em um CEO obstinado. Embora apenas dez anos mais novo que Gurley, Kalanick ainda estava na casa dos trinta e era tão tenaz quanto qualquer fundador em que a Benchmark já tivesse investido. Essa tenacidade daria a Kalanick a coragem de desafiar interesses de transporte enraizados em todo o mundo. E embora nenhum deles soubesse, aquilo tornaria Kalanick mais poderoso e incontrolável do que qualquer empreendedor que Gurley já tivesse conhecido.

Naquele momento, porém, Gurley não estava pensando em nada disso. Finalmente, tomando uma cerveja em um bar depois da hora de fechar, ele arrebanhara uma start-up de rede de transporte, seu javali selvagem.

Ele estava dentro.

- 
- I Nem toda start-up recorre ao investimento de risco. Diz-se que essas empresas são “independentes”, ou seja, totalmente autofinanciadas. Os fundadores de uma empresa independente mantêm todo o patrimônio dela e obtêm todas as recompensas caso a start-up seja bem-sucedida. Seus fundadores também vão à falência quando fracassam.
  - II O Google removeu o mantra “Não seja malvado” do prefácio de seu código de conduta corporativa em 2018.
  - III O culto ao fundador de Zuckerberg se evaporou após 2016, quando a cobertura jornalística de acontecimentos que iam desde

a eleição presidencial dos Estados Unidos até a limpeza étnica em Myanmar sugeriu que o Facebook carecia de supervisão em sua plataforma. Dizem os especialistas que até mesmo o próprio garoto-prodígio não estava ciente de quão poderoso — e vulnerável — podia ser o seu software.

**IV** South by Southwest: conjunto de festivais de cinema, música e tecnologia que acontece toda primavera em Austin, Texas, Estados Unidos. (N. do T.)

## Capítulo 9

# MENTALIDADE DE CAMPEÃO

NA VISÃO DE Kalanick, os empreendedores mereciam todos os aplausos que recebiam.

Fundadores como ele passavam todos os dias atarefados, mantendo suas empresas funcionando. Colocavam em risco suas reputações, finanças e bem-estar. Os investidores de risco, por outro lado, só se aventuravam com o DDO — “dinheiro dos outros”. Investidores de risco antecipam falhas da empresa em seu portfólio de investimentos; é por isso que diversificam sua abordagem e distribuem o dinheiro para empresas de vários setores. Se a jovem Uber falisse, nada recairia sobre o investidor. Seriam Kalanick e sua equipe as vítimas do impacto. Por isso, Travis Kalanick estava se aprontando para a guerra.

Enquanto a Uber se preparava para se expandir pelos Estados Unidos, Kalanick jurou que, daquela vez, as coisas seriam diferentes. Ele aprendera com suas duas últimas start-ups. Na Scour, deixara controle *demais* nas mãos dos investidores — que salvaram a própria pele e o entregaram aos lobos quando a empresa esteve sob ataque. Na Red Swoosh, ele sobrevivera, mas o momento era infeliz e o produto, menos atrativo.

Agora, com a Uber, Kalanick estava vendendo um produto vencedor que chegava no momento ideal. Acima de tudo, ele tinha

controle total sobre todas as decisões. Tudo a respeito da Uber — desde o design do aplicativo até sua cultura barulhenta e implacável — era seu. Viu-se preso a uma batalha existencial contra cooperativas de táxi enraizadas e corruptas e políticos que recebiam propina para protegê-las. Kalanick era o general na linha de frente.

Ciente de que as metáforas de guerra poderiam parecer exageradas, Kalanick frequentemente comparava a batalha em curso a uma campanha política. “O candidato é a Uber e o adversário é um babaca chamado Táxi”, disse Kalanick no palco em uma conferência da indústria de tecnologia.<sup>1</sup> “Ninguém gosta dele, ele não é agradável, mas está tão envolvido na máquina e na tessitura política que muitas pessoas lhe devem favores.”

Mas isso era fachada. Kalanick projetara a Uber para o combate. Se o governo decidia barrá-lo em alguma cidade específica, Kalanick logo lançava seus usuários contra a prefeitura. A Uber enviava e-mails para os passageiros, pedindo-lhes que entrassem em contato com os representantes locais e expressassem a sua frustração com os ataques anti-Uber. As equipes locais da empresa enviavam mensagens de texto em massa para os motoristas, incitando-os a permanecer circulando mesmo que fossem multados ou tivessem os carros rebocados.

“Tem havido tanta corrupção, tanto favoritismo na indústria de táxis e tanta captura regulatória que, se você pedir permissão com antecedência para algo que já é legal, jamais a obterá”, declarou Kalanick a um repórter.<sup>2</sup> Evidentemente, o fundador acreditava que não haveria como a Uber ganhar caso seguisse as regras — a competição, sem dúvida, não seguia.

Seu instinto se revelou correto. As táticas de guerrilha da Uber superaram em muito os recursos e a perspicácia técnica dos funcionários do governo e das cooperativas de táxis. Austin Geidt, por exemplo, caiu de paraquedas em Seattle e rapidamente contratou uma equipe de apoio para atrair o interesse de passageiros e motoristas. Em seguida, Ryan Graves entrou em campo e deu a deixa para as empresas de carros de luxo da cidade: “Estamos dando aos seus motoristas uma oportunidade de ganhar um dinheiro extra.” Em poucas semanas, a Uber montava sua rede de motoristas e passageiros antes mesmo de a cidade saber o que estava acontecendo. Quando as entidades reguladoras chegavam, a Uber já era muito popular entre os cidadãos para que tentassem fechá-la. Quando a Uber atingia a massa crítica, as autoridades de transporte careciam de mão de obra para deter sua frota.

Para Kalanick, a Uber não estava fazendo nada de errado. Afinal, eram motoristas de limusine e carros de luxo que operavam veículos bem conservados e segurados e usavam o serviço da Uber para ganhar um dinheiro extra em momentos de inatividade. Todos que trabalhavam para a Uber eram motoristas profissionais licenciados — e ponto final. (Isso foi antes de o UberX permitir que qualquer pessoa com um carro se tornasse um motorista.) À medida que se espalhava pelos Estados Unidos — Seattle, Nova York, Los Angeles, Chicago —, a Uber se tornava mais popular e, portanto, era mais difícil para as cidades impedirem o funcionamento da empresa.

Kalanick nunca revelou as estatísticas, mas ofereceu uma narrativa informal de sucesso vertiginoso. “A única coisa que posso dizer é que a Uber está bombando em São Francisco e arrebatando

em Nova York”,<sup>3</sup> revelou a um repórter nos primeiros dias após o lançamento em Seattle.

Kalanick contratou multidões de jovens ambiciosos de vinte e poucos anos, recém-saídos da universidade e impressionados com o sucesso do jovem CEO. Ele espalhou histórias sobre a futura onipresença da Uber, fornecendo “transporte tão confiável quanto água corrente”<sup>1</sup>. Não era incomum que um novo funcionário entrasse na sede da Uber sem nunca ter administrado nada além de um Starbucks e fosse enviado para assumir uma nova cidade.

Kalanick dava poder significativo aos funcionários. O gerente-geral de cada cidade tornava-se quase um CEO, dada a autonomia que tinha para tomar importantes decisões financeiras. Todos eram responsáveis por “ganhar” a posição. Capacitar seus funcionários, acreditava Kalanick, era melhor do que tentar microgerenciar cada cidade. Mais tarde, quando a Uber acumulava bilhões de dólares no banco, os gerentes locais tiveram liberdade para gastar milhões de dólares em “incentivos” para motoristas e passageiros — brindes para fazer as pessoas usarem o serviço — de modo a estimular a demanda e, mais tarde, afastar os passageiros dos concorrentes. Esses funcionários quase nunca precisavam fazer check-in na sede. Os gerentes de alto escalão do escritório da Uber em São Francisco mal conheciam os funcionários de, digamos, Chicago ou da Filadélfia. E tinham pouca supervisão sobre o dinheiro. Os gerentes locais recebiam autorização para iniciar campanhas promocionais de sete dígitos com base em pouco mais do que um palpite e dados de suas planilhas pessoais.

Em muitos aspectos, a abordagem de Kalanick era brilhante. Um funcionário local em Miami estaria mais bem preparado para

adequar a Uber à própria cidade do que, digamos, um novo contratado de São Francisco que nada entendesse sobre as pessoas e instituições daquela cidade.

Houve algumas pedras no caminho. Dê *muita* autonomia a uma legião de jovens de vinte e poucos anos e você ocasionalmente dará poder a um batalhão de idiotas. Na França, uma promoção local ostentava “viagens gratuitas com garotas incrivelmente gostosas”.<sup>4</sup> O escritório de Nova York era famoso pelo machismo. A bravata e a agressividade da administração de Josh Mohrer, um ex-estudante de fraternidade que se tornou MBA, levaram a demissões e acusações de assédio. Cada escritório municipal tinha o próprio microclima cultural, para o bem e para o mal.

Mas tal sensação de autonomia desmedida fez com que os funcionários idolatrassem a liderança de Kalanick. Era como se o fundador tivesse contratado um exército particular de miniempresários e lhes desse uma missão: conquistar. Todos eram os fundadores do próprio feudo municipal. Todos precisavam viver a start-up, o “espírito hacker”, algo que Kalanick adorava e não queria que sua empresa perdesse, mesmo enquanto a Uber se espalhava como um incêndio. Com um tapinha nas costas, Kalanick enviava seus oficiais a campo para construir a própria infantaria e lutarem pela Uber. “Esteja sempre correndo atrás”, dizia.

Kalanick imaginou sua empresa se tornando uma nova instituição do Vale do Silício, uma força motriz que encorajasse o espírito do empreendedorismo. Ele queria que um “ex-Uber” fosse portador de certo capital cultural no Vale, algo como ser um ex-Facebook ou ex-Google. Depois de seu tempo na Uber, Kalanick queria que suas

tropas partissem e fundassem as próprias empresas. Ele via o próprio ato de fundar uma empresa como uma virtude em si.

Kalanick pode ter sido um libertário estilo Ayn Rand, esbravejando chavões piegas sobre start-ups. Pode ter forçado sua equipe a trabalhar até o limite da exaustão. Mas seu apoio era importante para os funcionários. Todos estavam juntos nessa luta.

Eles não podiam desejar um fundador melhor.

\* \* \*

A UBER TINHA um crescimento viral perfeito.

Depois de Seattle e Nova York vieram Chicago, Washington, D.C. e Los Angeles. Mas as ambições de Kalanick eram muito maiores; ele queria ser global. Em 2012, já estavam em Paris, com pretensões de expandir para Londres, Sydney, Melbourne, Milão e dezenas de outras cidades. Campanhas de marketing de guerrilha espalharam a notícia da Uber para novos passageiros, e o boca a boca dos usuários atraiu outros que aderiram organicamente ao serviço.

A visão de Kalanick e Camp sobre carros pretos sob demanda — a visão sofisticada — era lucrativa. A Uber já ganhava dinheiro em São Francisco, onde cada investidor de risco e fundador de start-up gostava de ter um serviço de carro particular o qual você podia chamar pelo telefone. Mas o que marcou a transição para um enorme crescimento foi ir além do modelo de luxo.

Sunil Paul, um empreendedor em série e geek de transportes de longa data, experimentava uma maneira diferente de oferecer caronas para as pessoas com sua start-up Sidecar, sediada em São Francisco. Paul viu o que a Uber estava fazendo e gostou da



intensidade e agressividade da empresa. Mas Paul percebeu que havia uma oportunidade de mercado muito maior naquilo que ele chamava de “carona *peer-to-peer*”. Ou seja, em vez de se concentrar em motoristas profissionais de limusine, Paul queria convencer pessoas comuns que possuíam carros a se tornarem motoristas de meio expediente. Do jeito que Paul via as coisas, as ruas já estavam lotadas de veículos subutilizados, veículos de quatro e seis lugares vagos com apenas uma pessoa a bordo. Era um excedente de capacidade, se não espaço perdido.

Paul foi o primeiro a pensar nisso e mais presciente do que poderia saber na época. Contudo, no Vale do Silício, ser o primeiro não importa — o que vale é ser o melhor.

Enquanto Paul tentava transformar sua visão *peer-to-peer* em realidade, outra start-up contemplava a mesma abordagem. A Zimride, uma start-up de carona da região da baía fundada por um entusiasta do transporte e ex-funcionário do Lehman Brothers (que havia escapado da empresa apenas três meses antes de sua falência, em 2008), considerava uma mudança de rumo particular. Até então, a Zimride se concentrava principalmente no compartilhamento de veículos em longas distâncias entre os campi universitários, algo pelo qual Logan Green era obcecado desde seus dias na Universidade da Califórnia em Santa Barbara. Mas, apesar de trabalhar longas horas com o parceiro, John Zimmer, a Zimride estava atolada na crise. O compartilhamento *peer-to-peer* — do tipo que Sunil Paul buscava para a Sidecar — oferecia uma oportunidade interessante.

Kalanick estava ficando nervoso. Do outro lado da cidade, na sede da Uber, ele ouvira falar dos planos da Zimride e também ouvira

boatos sobre os interesses de Sunil Paul. Kalanick considerava Mark Zuckerberg um amigo — ou ao menos um conhecido próximo —, e o CEO do Facebook lhe dera um aviso: os funcionários do Facebook estavam ficando *loucos* pela Sidecar. E sugeriu que talvez Kalanick devesse ficar de olho naquela empresa.

Pouco depois, Green e Zimmer anunciaram sua virada. A Zimride abandonaria seu programa de carona de longa distância e lançaria um novo serviço chamado Lyft. O plano era fazer com que a carona se tornasse uma experiência amigável e divertida, e era pedido aos passageiros que viajassem ao lado dos motoristas e batessem papo enquanto se dirigiam ao seu destino. A cereja do bolo era um fofo bigode cor-de-rosa. A Lyft enviou extravagantes enfeites de pelúcia gigantes para todos os seus motoristas afixarem no capô dos carros.<sup>II</sup> Foi um sucesso instantâneo.

Kalanick entrou em ação. Ele ordenou que seus tenentes, Ryan Graves e Austin Geidt, cuidassem da Lyft antes que a concorrente se transformasse em uma ameaça real.

Graves, Geidt e, especialmente, Kalanick não se importavam em jogar sujo. Eles começaram a marcar reuniões secretas com autoridades reguladoras em São Francisco e a encorajá-las a ir atrás da Lyft e da Sidecar. Antes a Uber debochava da prefeitura; agora, implorava que as autoridades municipais fechassem as outras empresas. “Eles estão violando a lei!”, disseram Geidt e Graves a reguladores indiferentes. Embora os esforços de Sunil Paul com o Sidecar não estivessem dando frutos, a Lyft ganhava força rapidamente. As pessoas adoravam aqueles bigodes cor-de-rosa ridículos.

Em tese, os reguladores eram contra as artimanhas da Lyft. Afinal, a empresa *estava* violando a lei. A Uber recrutava motoristas havia algum tempo, mas respeitando certos limites. Todos os motoristas da Uber eram operadores de veículos licenciados e uniformizados, registrados em empresas de transporte locais. A Lyft virou isso de cabeça para baixo. A start-up bigoduda convidava qualquer um que tivesse um carro e uma carteira de habilitação a começar a dirigir para a empresa.

Contudo, como um funcionário da Uber disse na época do atrito com a Lyft: "A lei não é o que está escrito. É o que é imposto." Para consternação de Kalanick, as autoridades de trânsito de São Francisco não estavam regulando nada. Apesar de toda a sua arrogância ao ignorar as autoridades municipais e paralisar uma indústria, Kalanick não fora tão longe quanto a Lyft e a Sidecar. Até então, ele não estava disposto a ultrapassar os limites e partir para a ideia radical de lançar mão de caronas.

Mas Kalanick estava errado ao hesitar. Após pegar seu primeiro Sidecar, ele se deu conta de que havia um enorme mercado potencial com motoristas comuns. Kalanick precisava oferecer a mesma coisa na Uber.

Dos bastidores, o que Gurley viu o atingiu como um raio. A Uber não apenas lutava por uma fatia do mercado de táxis e limusines; ela competia contra todos os meios de transporte existentes.

"Será que a Uber chegará a ponto de se tornar uma alternativa preferível à compra de um carro em termos de preço e conveniência?",<sup>5</sup> escreveu Gurley mais tarde em seu blog.

A empresa decidiu entrar de cabeça. Em uma nota de orientação publicada em seu site,<sup>6</sup> a Uber anunciou que criara uma opção de

baixo custo, a “UberX”, que permitiria a carona. A Uber enfrentava a Lyft cara a cara.

“Poderíamos ter preferido usar a regulamentação para deter os concorrentes”, escreveu Kalanick de forma pouco sincera, ao apertar o botão de lançamento do UberX. “Em vez disso, escolhemos um caminho que reflete o espírito de nossa empresa: escolhemos competir.”

\* \* \*

A MAIORIA DAS pessoas que conhece Travis Kalanick percebe uma coisa: cada jogo que ele joga, cada corrida que disputa, *qualquer* lugar onde ele é solicitado a competir contra os outros, ele vai em busca de nada menos do que o domínio absoluto. Amigos que cresceram com Kalanick disseram que ele era obcecado por ser o melhor, fosse correndo no ensino médio contra as equipes do outro lado do Vale Central, fosse participando de debates competitivos — algo que fazia por diversão —, tudo para vencer.

“Ele provocava crises nervosas em alguns de seus professores”,<sup>7</sup> contou sua mãe, Bonnie, certa vez, ao mencionar a tenacidade de Kalanick. Os debates eram particularmente estimulantes para ele. O fundador da Uber gostava de encontrar vertentes lógicas em uma discussão e expor as fraquezas do oponente. (Mesmo décadas depois, poucas coisas empolgavam mais Kalanick do que descobrir e explorar a vulnerabilidade de um oponente.)

Não era apenas porque ele gostava de vencer. Kalanick *precisava* vencer. Era a única opção, o único objetivo. Se você não fosse para casa com a medalha de ouro, para que ir ao jogo?

Na Uber, vencer significava a obliteração de qualquer adversário. Para ele, não havia espaço para a Uber e a Lyft coexistirem. Isso estava fora de questão. Cada carro sob demanda na rua em cada mercado importante devia ter um motorista da Uber ao volante. Nada seria suficiente a não ser o monopólio total.

Kalanick gostou da briga. No começo, passou a cutucar John Zimmer, cofundador da Lyft, no Twitter. Em ataques brincalhões, ele aborrecia Zimmer fazendo perguntas sobre as apólices de seguro da Lyft, práticas de negócios e outros assuntos comerciais aparentemente esotéricos. Então, começava a atacar os negócios da Zimmer e da Lyft.

“Vocês têm muito o que aprender”, tuitava Kalanick.<sup>8</sup> Ele adorava adicionar a hashtag “#clone” aos seus tuítes, insinuando que a Lyft era uma imitação da Uber. Em suas respostas, Zimmer tentava levar na esportiva, mas Kalanick o estava irritando.

“Ele não se contentava em vencer”, disse um ex-executivo da Uber sobre a motivação de Kalanick. “Ele precisava esfregar seu nariz naquilo. Como um dono treinando um cachorro para ser submisso. Era intenso.”<sup>9</sup>

Toda vez que sentia cheiro de sangue, Kalanick ia além. Quando a Lyft começou a ganhar força, Zimmer passou meses na estrada, solicitando que empresas de investimento de risco do Vale do Silício, gerentes de fundos de investimento e empresas de capital privado financiassem o crescimento de seu negócio. Contudo, sempre que Zimmer saía de uma reunião com um novo investidor em potencial, Kalanick o sabotava. De algum modo, Kalanick sempre sabia por onde Zimmer andara.

“Sabíamos que a Lyft ia captar uma tonelada de dinheiro”, admitiu Kalanick<sup>10</sup> oficialmente, gabando-se de seu desejo de incapacitar a concorrente. Ele se certificava de que os investidores soubessem que, entre as duas empresas, só poderiam investir em uma delas. Sua principal preocupação era o compartilhamento de informações. Ele dizia aos investidores em potencial: “Só para vocês saberem, vamos começar a captar fundos depois disso. Então, antes de decidir se quer investir neles, fique certo de que captaremos fundos logo em seguida.”

A tática funcionava. Zimmer recebia uma ligação do investidor na sequência, se desculpando e desistindo da última série da Lyft.

Aonde quer que a Lyft fosse, a Uber ia atrás para atormentar. Uma das táticas mais eficazes da Lyft era realizar o que eles chamavam de “eventos de motorista”, pequenas festas para cem pessoas que a Lyft tentava captar para serem seus motoristas. Tais eventos — com muita bebida, pizzas, bolos e jogos de festa — costumavam fazer com que os motoristas simpatizassem com a Lyft: as pessoas que os frequentavam sentiam como se a empresa realmente se importasse com elas.

Kalanick também se encarregou de arruinar isso. Ele enviava os próprios funcionários para tais eventos, aos quais compareciam vestindo camisetas pretas — a cor da Uber — e carregando bandejas cheias de cookies, cada um com a palavra “Uber” escrita com glacê. Cada funcionário tinha um código impresso nas costas da camiseta, que servia para os motoristas da Lyft usarem quando se inscrevessem na plataforma da Uber, de modo que viessem a ganhar um bônus.

Mesmo quando não estragava as festas da Lyft, a Uber encontrou maneiras de mexer com a concorrente. A empresa espalhou outdoors por toda a São Francisco atacando a Lyft. Cada peça mostrava uma grande lâmina de barbear descartável preta com o nome "Uber" impresso no cabo, posicionada sobre o bigode fofo cor-de-rosa da Lyft. No texto, a Uber deixava clara sua mensagem: "Raspe o bigode."<sup>11</sup>

Afora as brincadeiras e o papo furado do Twitter, Kalanick descobriu uma maneira muito mais eficaz de eliminar a concorrência.

Como disse certa vez aos seus funcionários, citando o rapper Puff Daddy: "Tinha tudo a ver com os Benjamins."<sup>11</sup>

\* \* \*

A UBER DESCOBRIRA uma fórmula vencedora de expansão. Mas cada nova cidade exigia capital, um investimento inicial para impulsionar o que eles chamavam de "balança" da demanda. Os motoristas não trabalhariam para a Uber a menos que houvesse demanda suficiente de passageiros. E os novos passageiros não se inscreveriam ou retornariam a menos que houvesse uma massa crítica de motoristas disponíveis. Era o clássico problema do ovo e da galinha.

"A Uber resolveu esse problema simplesmente comprando a galinha", disse Ilya Abyzov, um dos primeiros executivos da Uber em São Francisco, a respeito da estratégia.<sup>12</sup> A start-up começou a torrar centenas de milhares de dólares, doando o dinheiro como subsídio para seus motoristas: a Uber pagava um bônus em dinheiro

quando um motorista completava determinado número de viagens ou dirigia por certo número de dias. Além disso, ela também inundava de dinheiro o lado mercado dos passageiros, distribuindo milhares de dólares em viagens gratuitas para novos clientes. A teoria era que, se conseguissem que as pessoas usassem o serviço, elas veriam o quanto aquilo era incrível e não desejariam parar de usá-lo.

E estavam certos. Assim que a Uber chegava em uma nova cidade, o boca a boca se espalhava rapidamente; os clientes adoravam a novidade de acompanhar no aplicativo o trajeto do carro a caminho de sua localização. As pessoas adoravam quão incrivelmente baratas eram as viagens (subsidiadas). Elas gostavam de não precisar mexer em dinheiro nem dar gorjeta aos motoristas quando saíam do carro. A Uber surgira do nada e era mágica.

Mas baratear a mágica para os usuários exigia dinheiro. Kalanick sabia que a Uber precisava crescer com rapidez, em centenas de cidades, antes que os concorrentes e as autoridades reguladoras pudessem detê-la. Para fazer isso, ele sabia do que precisava: um fundo de guerra.

O fundador da Uber era bom em fazer shows para investidores de risco. Mesmo quando criança, sempre foi um talentoso *showman*. Durante seu tempo como investidor em start-ups, passara anos dando palestras e conselhos para jovens empreendedores. Agora, preparando o discurso para conseguir financiamento, ele passava horas aprontando astuciosas apresentações de PowerPoint com estatísticas financeiras estonteantes. Ensaivava as apresentações sozinho, repetidas vezes, certificando-se de acionar o controle



remoto e passar para o próximo quadro no momento exato do discurso. O timing era crucial.

Quando Kalanick estava com tudo, ele *estava com tudo*. Era uma força da natureza com os investidores, uma mistura de feiticeiro de tecnologia *à la* Jobs com o palestrante motivacional de alta-tensão interpretado por Alec Baldwin em *Sucesso a qualquer preço*. “A-B-C”, cantava Kalanick para si mesmo, repetindo as palavras de Baldwin em sua mente. “A-Always, B-Be, C-Closing”, “sempre fechar negócio”, em inglês. “Sempre fechar negócio!” Kalanick não brincava em serviço. Ele sabia como fechar um negócio.

As primeiras rodadas captaram dezenas de milhões de dólares em investimentos de risco. Mas Kalanick precisava de mais. Muito mais. A empresa estava entrando nas grandes ligas de captação de recursos, onde a Uber não mais pedia de 5 a 10 milhões de dólares a um rico entusiasta de tecnologia.

A Uber precisava de bilhões.

---

I Kalanick e outros executivos diziam isso regularmente para inspirar os funcionários. O fato de grande parte do mundo não ter acesso a água corrente e querer que essa necessidade seja atendida primeiro foi um detalhe que o CEO da Uber e seus colegas nunca abordaram.

II Muito ridiculamente, a ideia do bigode cor-de-rosa da Lyft surgiu do fato de um funcionário ter se dado conta da popularidade dos “truck nutz”, literalmente testículos falsos, que os motoristas afixavam nos para-choques dos carros. Por algum motivo, ambos tiveram grande sucesso com o público.

III Referência à nota de 100 dólares, estampada com a imagem de Benjamin Franklin. (N. do T.)

## *Capítulo 10*

# O HOMESHOW

FOI GURLEY QUEM apresentou Kalanick à sua arma secreta de captação de recursos.

Um bom investidor de risco ajuda uma start-up a recrutar. Gurley queria encontrar um parceiro de captação para Kalanick e tinha a pessoa certa em mente: um talentoso negociante da Tellme Networks, uma empresa de software de telecomunicações que existia desde o fim dos anos 1990. A Tellme fornecia aplicativos habilitados por telefone, como assistentes pessoais baseados em voz ou o software automatizado que as companhias aéreas usam para atender às ligações de clientes irados com atrasos nos voos.

Emil Michael era o encarregado de negócios da Tellme. Embora tivesse um senso de humor grosseiro, Michael se apresentava aos clientes como um educado empreendedor. Ele sabia como dar as boas-vindas aos MBAs do Vale. A Tellme sobrevivera à crise das empresas pontocom em parte porque Michael firmara parcerias com grandes corporações como a AT&T, a Southwestern Bell, a Fandango e a Merrill Lynch. Mesmo depois que a bolha da internet estourou e a Tellme precisou demitir funcionários e limitar suas operações, a empresa conseguiu conciliar seus ativos e talentos em uma venda espetacular para a Microsoft em 2007,<sup>1</sup> por mais de 800 milhões de dólares.<sup>1</sup> Michael sabia como fechar um negócio.

Imigrante egípcio de primeira geração, Michael morava com o pai farmacêutico e a mãe química em Westchester County, Nova York. Ele crescera nos subúrbios de Nova Rochelle, uma família de imigrantes em um bairro em que grande parte da população era integrante da classe trabalhadora. Para se encaixar, Michael se relacionava. Ele sempre foi sociável e conversava com clientes com mais que o dobro de sua idade enquanto trabalhava atrás do balcão da pequena farmácia do pai. As pessoas conheciam os Michael e o jovem Emil, e sua família também as conhecia.

Michael tirava boas notas e garantiu uma vaga em Harvard para cursar a faculdade. Lá, estudou administração e, em seguida, foi para a Stanford Law School, que o levou ao coração do Vale do Silício. Ele se formou com notas altas, conseguindo enfim um emprego no grupo de comunicação, mídia e tecnologia da Goldman Sachs. Lá, Michael se embrenhou no mundo dos negócios, vendo os colegas de trabalho comprarem e venderem empresas todos os dias. Eles lutavam como gladiadores, recapitalizando empresas, lançando-as, depenando-as. Mas foi o florescente grupo tecnológico que despertou sua voracidade e o fez finalmente aterrissar em uma start-up do Vale do Silício.

Depois da Goldman, Michael iniciou a carreira de nove anos na Tellme e então foi para Washington, D.C. trabalhar como funcionário da Casa Branca durante o governo Obama, atuando como assistente especial do secretário de Defesa. Aquilo completou seu conjunto de habilidades; um cara de negócios com contatos em Washington poderia ir longe no setor privado, onde Michael se sentia mais em casa. O trabalho no governo durou alguns anos e, então, Michael foi para a Klout, uma empresa de medição de influência social. Usando

algoritmos, a Klout media o alcance que determinado consumidor tinha em sites como o Facebook, o Twitter e o Tumblr. Usuários com pontuações altas na Klout eram recompensados com vantagens em empresas parceiras. Um usuário influente podia conseguir um upgrade em um voo da Virgin America ou um café da manhã gratuito no hotel Palms, em Las Vegas. Michael era o cara que fechava todos os negócios com as empresas parceiras. Os executivos da Klout adoravam sua atuação.

Bill Gurley os apresentara em 2011, mas os dois realmente não entraram em sincronia até Gurley ligar para Emil Michael em 2013, perguntando se ele estaria interessado em ouvir a respeito de uma enorme oportunidade. “Precisamos de você aqui”, disse Gurley. Trabalhar para a Uber no início do ciclo de vida da empresa, observou Gurley, era uma oportunidade boa demais para ser ignorada. Ele adorava a agressividade de Kalanick, mas sabia que o CEO precisava de um contrapeso, alguém para compensar suas tendências mais básicas. Michael, Gurley pensou, poderia ser o adulto na sala.<sup>II</sup>

Além de babá de Kalanick, Michael faria pela Uber o que ele fizera pela Tellme e pela Klout: fechar negócios lucrativos com empresas parceiras. Gurley nunca vira um negociador mais talentoso do que Michael, cujas boa conversa e personalidade afável eram capazes de encantar gente do ramo de desenvolvimento de negócios.

O filho de farmacêuticos tinha algo que faltava a Kalanick: a inteligência emocional para se adaptar a qualquer situação. Kalanick podia ser teimoso. Já Michael, com o cabelo preto penteado para trás e compleição parda, apertava a mão dele e o recebia com um largo sorriso, deixando-o à vontade mesmo enquanto o avaliava.

Toda interação era uma negociação, e cada abertura, uma fraqueza potencial. Ele falava a língua de Wall Street e, tendo passado mais de uma década em empresas de tecnologia, podia vender adequadamente o potencial da Uber.

Mas as qualidades que faziam dele um negociador tão eficaz tinham outro lado. Michael tendia a espelhar seus parceiros, assimilando as qualidades do grupo para se encaixar. Era seu instinto desde a juventude em Westchester: para evitar ser um estranho no ninho, ele se tornava o mais local dos locais. Na melhor das hipóteses, era um ótimo colega de copo e ainda melhor amigo. Na pior, era um facilitador — um parceiro que não apenas ajudava a traçar o plano, como também conspirava no seu acobertamento.

Kalanick contratou Michael na hora. Ele entrou na Uber como uma espécie de segundo em comando, oficialmente “diretor-chefe de Negócios”. O título era semelhante a um diretor de operações, embora na prática ele tenha se tornado o “negociador-chefe”.

Seu verdadeiro trabalho acabaria se confundindo com seu trabalho paralelo: ser o melhor amigo de Travis Kalanick. Michael e Kalanick tornaram-se inseparáveis, conversando sobre estratégia e negócios durante o dia, divertindo-se à noite e nos fins de semana. Eles jantavam juntos, faziam viagens de carro juntos para conversar com empresas parceiras, e certa vez tiraram férias juntos, um quarteto composto por Kalanick, Michael e as respectivas namoradas. Ambos viajaram para lugares como Ibiza e Grécia — as fronteiras entre os dois se dissolveram, o pessoal e o profissional se fundiram. Eles eram parceiros e agiam de acordo, gastando abundantemente em boates e jantares de luxo que se adequavam

ao estilo de vida que Kalanick imaginava apropriado para si e para os amigos mais próximos.

Onde Kalanick e Michael realmente brilhavam, no entanto, era na captação de recursos. Os dois aperfeiçoaram sua técnica através da pura repetição. Em Wall Street, por exemplo, uma empresa que promova uma abertura de capital faz aquilo que chamam de “roadshow”, no qual os banqueiros que representam a start-up viajam de cidade em cidade atraindo a atenção de empresas de investimento. Kalanick, no entanto, não tinha intenção de abrir o capital (não em breve, pelo menos), de modo que ele e Michael desenvolveram o próprio método, carinhosamente intitulado de “homeshow”. Havia interesse suficiente na Uber para que os dois mudassem a dinâmica de poder, forçando os investidores a ir até a sede da Uber em São Francisco e dançar conforme a música *deles*.

Kalanick e Michael construíram um sistema centrado na escassez. Durante uma semana, a Uber realizaria apenas três reuniões por dia com banqueiros, e as empresas de investimento tinham de disputar uma vaga nesse horário.

Kalanick era conhecido como “o showman”, e ele era isso mesmo. Tinha o equilíbrio, o timing e o “dom para fascinar” necessários para despertar o interesse de banqueiros, investidores de risco e fundos de investimento que participavam de centenas de lançamentos de start-ups por ano. Kalanick trazia um jogo de slides meticulosamente organizados, cheios de números escolhidos a dedo que mostravam o enorme “potencial de taco de hóquei” da Uber — um termo que se refere à curvatura de crescimento que todo empreendedor e investidor de risco deseja ver na evolução de uma empresa. E ele não precisava trabalhar duro para obter esses números. A Uber tinha

o que se chamava de “rotatividade negativa”,<sup>2</sup> termo frequentemente usado para descrever empresas de software como serviço, ou SaaS (em inglês, Software as Service). Ter rotatividade negativa significava que, uma vez que os clientes usassem o produto, era mais provável que continuassem a usá-lo regularmente depois disso. “O que significa que as contas de clientes são como contas de poupança de alto rendimento”, escreveu um investidor de risco a respeito do termo. “Todo mês, mais dinheiro entra, sem muito esforço.”

Os dados de Kalanick mostraram que bastava o cliente usar o Uber uma média de 2,7 vezes para se tornar um cliente vitalício. O produto era *bom a esse ponto*.

Kalanick pautou sua abordagem em seus ídolos: Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Larry Page e Sergey Brin. Ele posicionava a Uber entre as famosas empresas de tecnologia capazes de mudar o mundo e, implicitamente, situava-se entre os fundadores lendários. Sua atuação na sala do conselho convencia cada grupo de novos executivos de que ele podia estar certo.

Então, após Kalanick encantar a plateia, Emil Michael entrava em cena. Enquanto Kalanick atuava, Michael mantinha os olhos na mesa, atento à linguagem corporal. Quem estava se inclinando para a frente? Quais olhos brilhavam ao verem nossos números de crescimento? Quem não podia esperar para fazer uma oferta? As empresas de investimento enviavam notas de acompanhamento entusiasmadas, mas Michael demorava a responder, fazendo-as suar. Uma semana depois, os potenciais investidores recebiam uma planilha do Excel para preencher, perguntando quanto dinheiro estariam dispostos a investir na empresa e com qual avaliação.



Kalanick os preparava, Michael os derrubava. Todo o processo, do início ao fim, demorava três semanas. Era uma dança que ambos repetiriam diversas vezes nos cinco anos seguintes.

Kalanick e Michael tinham outra vantagem, principalmente devida à sorte e ao timing. Desde os primórdios do Vale do Silício, o ecossistema de financiamento fora relativamente pequeno. Investidores de risco locais investiam em start-ups locais. As empresas de investimento de risco tinham parceiros de investimento com habilidades técnicas que podiam avaliar a complexidade e a lógica das empresas de seu portfólio. Os investidores de risco escolhiam as empresas com sabedoria — ou, ao menos, de acordo com uma espécie de lógica e tese de investimento abrangente. Essa dinâmica persistiu por gerações de ciclos de expansão e recessão.

Mas o surgimento de empresas de tecnologia atraiu um tipo diferente de financiamento. As pessoas de fora começavam a ter medo de perder uma grande oportunidade à medida que pequenas start-ups começaram a render retornos escandalosos. Em dois anos, a partir de 2005, o YouTube arrecadou cerca de 10 milhões de dólares em investimentos de risco; em 2006, o Google adquiriu a start-up por mais de 150 vezes esse valor. Mark Zuckerberg gastou 1 bilhão de dólares no Instagram quando a empresa tinha apenas treze funcionários. Ninguém queria perder as ondas de dinheiro provenientes de tecnologia que entravam.

Fundos mútuos, bancos de investimento, fundos estrangeiros e governos de outros países notaram a enorme riqueza que estava sendo criada por aberturas de capital promovidas por Google, Twitter e Facebook no Vale do Silício. E viram que a riqueza mais

obscena se destinava aos primeiros investidores que acreditaram nelas antes de as empresas abrirem o capital.

Tradicionalmente, os fundos de investimento aderiam a mercados que já conheciam e investiam em diversas empresas de capital aberto. Lentamente, porém, os investidores institucionais desses fundos — os T. Rowe Prices e os Fidelity Investments da vida — começaram a chegar ao Vale do Silício. Os gestores de carteiras de fundos de investimento que supervisionavam centenas de milhões de dólares *sabiam* que precisavam investir em tecnologia para não perderem o *boom*. E, de todas as empresas privadas que arrecadavam dinheiro no Vale, a Uber era a mais importante. Ela era o unicórnio para acabar com todos os unicórnios, e os investidores estavam desesperados para conseguir uma parte.

Kalanick aproveitou essa demanda. Ele ainda guardava feridas de sua experiência anterior com Michael Ovitz, o investidor de risco que o traiu quando a Scour foi processada pela indústria do entretenimento. Depois dessa experiência, Kalanick nunca mais voltou a confiar em investidores. Então, como condição para permitir que eles lhe oferecessem dinheiro, Kalanick lhes impôs condições miseráveis. Empresas privadas não são obrigadas a divulgar suas estatísticas internas, mas investidores com participação acionária significativa em geral recebem informações sobre as finanças delas. No entanto, ao longo do tempo, Kalanick privou alguns grandes investidores de todos os “direitos à informação” e limitou o grau de detalhes oferecido a outros. Além disso, os investidores tiveram de concordar que Kalanick mantivesse suas ações com maior poder de voto, enquanto os recém-chegados só receberiam ações com menor poder. Cada ação com maior poder de voto que Kalanick possuía

valia o equivalente a dez votos na empresa, enquanto cada ação ordinária valia apenas um. Além disso, Kalanick contava com a lealdade de Garrett Camp e Ryan Graves — seus dois primeiros cofundadores e fortes aliados que também mantinham seu estoque particular de ações com maior poder de voto.

De fato, Kalanick criara uma poderosa cabala para apoiar seu poder como CEO. Nenhum investidor podia interferir no modo como ele gastava o dinheiro da Uber, nenhum acionista podia dizer quem ele devia contratar ou demitir, e assim por diante. A Uber era a empresa de Travis Kalanick — e, se você tivesse sorte, ele o deixaria investir nela.

\* \* \*

A GOOGLE VENTURES não demorou a ser convidada a comprar ações da Uber. Mas, a cada etapa, Travis Kalanick exigia mais.

David Krane, um antigo funcionário do Google que se tornou investidor de risco, passou meses perseguindo aquele negócio. Ele ouvira falar que a Uber estava voltando a captar recursos. Krane só precisava de uma chance de encontrar Kalanick pessoalmente para seduzi-lo a aceitar seu dinheiro.

Sempre que podia, Krane tomava a iniciativa. No início de 2013, o investidor viu Kalanick na conferência anual do TED, no Long Beach Performing Arts Center. Kalanick conversava alegremente com Cameron Diaz, fascinado pela fama da atriz. Sentindo a oportunidade, Krane se meteu na conversa e educadamente empurrou Diaz para o lado, colocando-se frente a frente com Kalanick. Krane fechara alguns grandes negócios para o Google

Ventures no passado — incluindo a Nest, a empresa de termostatos inteligentes, e a Blue Bottle, a cadeia de butiques de café —, mas a Uber era o seu prêmio máximo.

A conversa impressionou Kalanick. Ele gostou da ideia de ser perseguido por uma empresa tão aclamada quanto o Google. Mais tarde naquele ano, Krane e os outros principais parceiros do Google Ventures passaram meses cortejando Kalanick, na esperança de obter uma parte da rodada da Série C de investimento de risco da Uber. Enquanto ambas as partes se estudavam, Kalanick fez as exigências diretas e costumeiras: “Venha ao nosso prédio e apresente uma proposta de investimento. Então, decidimos se queremos deixar você entrar.”

Os representantes do Google não estavam acostumados com isso. Conseguir um investimento do Google Ventures era um *privilégio*, não algo que um empreendedor tinha que pensar a respeito. Embora o Google Ventures não estivesse há tanto tempo no mercado quanto outras famosas instituições como a Kleiner Perkins ou a Sequoia, um investimento dela era um forte sinal de que sua empresa tinha potencial.

Krane e seus parceiros fizeram uma apresentação de primeira classe para Kalanick e Michael na sede da Uber. Eles prometeram dar à start-up todo tipo de apoio, fosse ajudando a recrutar executivos talentosos da vasta rede da GV, fosse oferecendo a profunda experiência estratégica da empresa. Tudo isso, mais uma montanha de dinheiro. Krane e os parceiros fizeram bem seu trabalho. Eles convenceram a Uber a fechar negócio.

Então Kalanick revelou os números: a Uber, disse ele, queria captar 250 milhões de um único investidor, valorizando a empresa a

vertiginosos 3,5 bilhões de dólares.

Os representantes do Google ficaram arrepiados. Aquilo era uma quantia impressionante de dinheiro, até mesmo para um investimento de risco. O Google Ventures não costumava fazer rodadas de investimento desse porte, optando em geral por se concentrar em rodadas iniciais e de “estágio de crescimento”. Eles se sentiam mais confortáveis preenchendo cheques menores para as empresas, de um a dois dígitos de milhões de dólares. E geralmente a GV investia cedo em troca de uma maior participação acionária. Fazer investimentos seminais significava assumir mais riscos. Também significava maiores recompensas caso a empresa fosse um sucesso.

Mas aquele cenário era diferente. O Google Ventures estava sendo solicitada a preencher um cheque de um quarto de bilhão de dólares — uma parte substancial do capital *de todo o fundo* — para apenas uma empresa. E ainda teve de ouvir que deveria ser grata pela oportunidade. Krane e seus parceiros não estavam acostumados com isso.

Depois de um longo período de idas e vindas, Krane convenceu os parceiros a criar coragem e preencher o maior cheque que a GV já preencheria para uma empresa do portfólio — apenas para serem tratados como todos os demais.

Como fizera com investidores anteriores, Kalanick impediu o Google Ventures de receber informações regulares e detalhadas sobre o progresso da empresa. O cheque vultoso só conseguiu comprar uma cadeira de observador no conselho diretor da Uber — algo muito cobiçado, embora limitado, para uma empresa tão importante. Normalmente, o sujeito que lidera um grande

investimento como aquele ganha um lugar com poder de voto. Mas Kalanick deixou Krane de lado em troca de alguém mais proeminente na hierarquia do Google: David Drummond.<sup>III</sup>

Kalanick deu a Drummond um lugar adequado no conselho diretor, o que não era pouca coisa. Drummond começara a trabalhar com o Google nos primórdios da empresa. Era sócio da Wilson Sonsini Goodrich & Rosati, o respeitado escritório de advocacia do Vale, quando conheceu Larry Page e Sergey Brin. Em 2002, depois de ajudar o Google a levantar algumas das primeiras rodadas de investimentos e se unir aos seus cofundadores, Drummond passou a trabalhar no Google em tempo integral para ajudar a empresa durante sua esperada abertura de capital. Por ter chegado cedo, Drummond cresceu para se tornar um dos tenentes mais confiáveis de Larry e Sergey, chegando a conseguir títulos grandiosos como “vice-presidente sênior de desenvolvimento de negócios” e “diretor jurídico” da empresa. Ele também ganhou a supervisão dos investimentos do Google Ventures, bem como dos investimentos de outro grande braço de investimentos do Google, o Google Capital. Em suma, Drummond era o que no Vale ficou conhecido como um “UTM”, ou Um Tremendo Negócio. Era estratégico, bem relacionado e altamente proeminente. Para Kalanick, ter David Drummond no conselho da Uber indicaria que a empresa desfrutaria todo o poder estratégico do Google. Drummond aquiesceu e concordou em integrar o conselho.

Kalanick também conseguiu fazer outra surpresa de última hora para Krane. Até o dia em que o negócio seria fechado, Krane sabia que o Google Ventures estaria competindo com outra empresa, não identificada, pelo espaço de investimento. E Krane foi levado a crer

que a Uber acabara escolhendo a GV em detrimento da outra. Na última hora, porém, depois de Krane e Kalanick passarem semanas discutindo os termos do negócio, Kalanick informou que queria incluir outro investidor na rodada: a TPG Capital.

Krane ficou furioso. A TPG era uma das empresas de capital fechado mais importantes do mundo, tendo participado de algumas das maiores aquisições alavancadas de empresas da história corporativa. Em 2007, a TPG fez uma parceria com a Goldman Sachs para comprar a Alltel, então a quinta maior operadora de celulares do mundo, por cerca de 27,5 bilhões de dólares. Na época, foi a maior aquisição alavancada no setor de telecomunicações. O Google Ventures era um peixe grande na região da baía, mas Kalanick queria a ostentação e as conexões globais inerentes ao fato de obter dinheiro da TPG Capital. A empresa também lhe ofereceu uma viagem em seu jato corporativo, um conforto que apenas empresas de primeira linha podiam oferecer.<sup>IV</sup> Embora tivesse trabalhado com David Trujillo — um parceiro da TPG — para montar o negócio, Kalanick queria um nome de maior importância da empresa no conselho da Uber: David Bonderman. Uma lenda do investimento de risco, Bonderman fora sócio-fundador da TPG e tinha conexões com celebridades, executivos, autoridades reguladoras e chefes de Estado em todo o mundo. Assim como o nome de Drummond enviava certa mensagem para o mundo da tecnologia, a participação de Bonderman telegrafava a importância da Uber para a comunidade empresarial em geral. E, no fim das contas, Kalanick só queria o investimento.

Por fim, apesar de terem investido cerca de 258 milhões de dólares na rodada, o Google Ventures e Krane tiveram de aquiescer.

A TPG acabou comprando 88 milhões de dólares em ações diretamente de Garrett Camp, que estava disposto a vender algumas das suas.<sup>V</sup> Não havia nada que Krane pudesse fazer para impedir a venda.

E os pedidos de Kalanick não pararam por aí. Ele exigiu o mais cobiçado símbolo de status do Vale do Silício: uma reunião com Larry Page.

- 
- I A equipe da ex-Tellme teria grande influência na geração seguinte de desenvolvimento da internet. Seu CEO, Mike McCue, fundou a Flipboard, enquanto outros, como Alfred Lin, trabalharam na Zappos e, finalmente, se estabeleceram na Sequoia Capital. Hadi e Ali Partovi, irmãos e respeitados empresários, fundaram a Code.org. Outros se juntaram a Stripe, Facebook, Amazon, entre outras empresas. Emil Michael estava em boa companhia.
  - II Gurley tinha se equivocado. O relacionamento dos dois daria espetacularmente errado.
  - III Krane negociou uma cadeira de “observador do conselho”, o que lhe permitiu participar de reuniões, porém sem poder de voto. Isso gerou aborrecimentos, dado que fora Krane quem fechara o negócio, mas era melhor do que ser inteiramente cortado da sala.
  - IV Se isso foi feito para deslumbrar Kalanick, não funcionou; o voo no jato da TPG foi uma viagem só de ida para Pequim. Ao voltar para casa, ele teve de embarcar em um voo comercial.
  - V Por incrível que pareça, Camp usou o dinheiro para continuar financiando a StumbleUpon, que ele ainda acreditava poder se



tornar uma força dominante nas redes sociais. Depois de anos de luta, Camp finalmente fechou a start-up em junho de 2018.

# PARTE 3

## *Capítulo 11*

# O IRMÃO MAIS VELHO E O CAÇULA

O FOUR SEASONS de palo alto é um semicírculo imponente, todo revestido de vidro espelhado, com vista para a rota 101. As janelas adquirem um brilho prateado sob o sol do meio-dia, como se o edifício fosse um processador gigantesco instalado no coração do Vale do Silício.

O hotel ficava também a dez minutos de carro da sede global do Google, em Mountain View. De alguma forma, Krane tinha conseguido atender à última exigência de Kalanick e organizara uma reunião com Larry Page e David Drummond. Kalanick e Emil, o cara responsável pelos acordos, foram convidados para um café da manhã às nove horas no Googleplex.

Mas Kalanick tinha o hábito de trabalhar até as onze da noite e emendar uma saideira com outros empreendedores na vizinhança. De jeito *nenhum* ele chegaria na hora para uma reunião às nove da manhã em Mountain View. Então, Krane reservou uma suíte no Four Seasons.

Krane tinha preparado uma surpresa para o CEO naquele dia. Kalanick saiu do hotel e foi andando até o Uber que o esperava na porta. Jogou a mochila no banco de trás e se preparou para o trajeto.

Antes que o motorista do Uber tivesse a chance de sair, outro carro apareceu — um que não tinha nada a ver com os Porsches e Teslas parados perto da barraca dos manobristas. Krane havia convencido os engenheiros da divisão “X” do Google a emprestar um dos famosos carros autônomos da empresa. O Lexus branco parou, exibindo a logo do Google embaixo de uma coleção de lasers e câmeras. Sua carruagem sem condutor havia chegado.

A brincadeira de Krane funcionou. Kalanick ficou de queixo caído, empolgado feito um adolescente. Ele cancelou a corrida do Uber, entrou pela porta traseira do Lexus e aceitou a carona para o sul rumo ao futuro. (E a empolgação era tanta que ele até esqueceu a mochila no outro carro.)

A reunião foi tão maravilhosa quanto Kalanick tinha imaginado. Os membros do grupo — Larry, Drummond, Kalanick e Michael, além de Bill Maris, o sócio-diretor do Google Ventures — conversaram feito velhos amigos, especulando sobre os frutos que a parceria proporcionaria ao mundo.

Kalanick estava particularmente animado para conhecer Page. Era o tipo de fundador que havia idolatrado desde jovem; um homem que tinha crescido por conta própria e desenvolvido uma solução elegante para um problema ridiculamente difícil, usando algoritmos de busca para organizar toda a informação disponível no mundo. Kalanick adorava eficiência — a Scour e a Red Swoosh, suas duas primeiras start-ups, eram totalmente fundamentadas pelo princípio da eficiência —, e o Google era o mecanismo de busca mais eficiente de todos os tempos. Kalanick acreditava que, sob a mentoria de Page, a Uber seria insuperável.

“Era como se ele fosse o irmão mais velho, e eu, o caçula”, disse Kalanick mais tarde sobre essa primeira reunião.<sup>1</sup>

A impressão que Travis teve da reunião não batia exatamente com a realidade. Qualquer pessoa que conheça Larry Page sabe que ele *não* é um sujeito simpático e é o completo oposto do que alguém consideraria um “irmão mais velho”. Page tem alma de engenheiro; sem traquejo social, avesso a reuniões com pessoas que não fazem parte do seu círculo íntimo e obcecado com os problemas incrivelmente complexos que ele quer solucionar.

Para Page, o investimento era estratégico. O cofundador do Google nutria um profundo interesse no mercado de transportes. Ele promoveu a pesquisa do Google sobre carros autônomos muito antes de outras empresas de tecnologia ou da indústria automobilística acharem possível. Usou a própria fortuna para investir milhões na pesquisa de carros voadores. Larry Page não queria saber de Travis Kalanick; ele queria saber do futuro dos meios de transporte.

Além do mais, Kalanick nunca assimilou a filosofia de Page sobre concorrência interna. Larry Page dava um alto nível de autonomia às divisões da empresa. O Google Ventures, em especial, se apresentava como uma entidade independente do Google, o que significava que não necessariamente respondia à empresa-mãe. Isso também queria dizer que receber um investimento do Google Ventures não era o mesmo que obter apoio do Google.

Apesar da falta de afeição visível por parte de Page durante o café da manhã, Kalanick acreditava que estava conquistando um aliado crucial. O grupo conversou sobre formas possíveis de colaboração. Talvez as empresas pudessem aprimorar o Google Maps usando os

milhões de corridas que a Uber fazia diariamente. (A navegação do Uber, por sua vez, era realizada pelo Google Maps.)

Page ficou pouco tempo para conversar sobre essa parceria e depois pediu licença e foi perambular pelo vasto campus da empresa. Kalanick mal podia esperar para reencontrá-lo na próxima “*jam session*”.

\* \* \*

ENQUANTO KALANICK FORJAVA um futuro animador para a Uber com o alto-comando do Googleplex, Anthony Levandowski se frustrava a alguns prédios dali.

Levandowski tinha dedicado sua vida à tecnologia e à robótica. Nascido em Bruxelas, imigrou para os Estados Unidos na adolescência e foi morar no distrito de Marin, perto de São Francisco, próximo à Golden Gate. Desde jovem, era obcecado por mapas e veículos. E adorava construir e experimentar. Passou os anos da graduação na baía Leste, na Universidade da Califórnia em Berkeley, onde, já como engenheiro industrial, construiu um de seus primeiros robôs — uma máquina feita de Lego que recolhia e organizava notas de dinheiro de Banco Imobiliário.<sup>2</sup> Logo convenceu os colegas a se inscreverem no DARPA Robotics Challenge, um programa oferecido pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos em que os participantes deveriam criar veículos autônomos e disputar uma corrida pelo deserto de Mojave. O grupo entrou cheio de esperança, mas o robô que construíram, uma moto apelidada de “Motoqueiro Fantasma”, acabou batendo segundos depois da

largada.<sup>I</sup> A derrota o desanimou; Levandowski gostava de vencer quase tanto quanto gostava de construir robôs.

Depois da faculdade, ele conseguiu um emprego no Google para trabalhar no projeto Street View. Levandowski era exatamente o tipo de engenheiro que a empresa adorava contratar: curioso, genial e dotado de interesses muito variados para além de suas atividades principais no cargo.

Levandowski se tornou uma presença marcante nas dependências do Google, em parte por causa do tamanho; ele media 1,97 metro. Mas sua personalidade era igualmente grande: era expansivo, envolvente e esperto e falava da tecnologia em um tom messiânico — especialmente quando se tratava dos próprios projetos.

Na época em que Levandowski trabalhava lá, o Google incentivava os funcionários a adotar a iniciativa “20% do tempo”. A ideia era que 80% do tempo no Google tivesse a ver com o trabalho na empresa, mas as pessoas podiam dedicar os outros 20% a projetos pessoais.

Para Levandowski, isso significava construir robôs. Ele formou uma start-up fora do Google chamada 510 Systems — uma referência ao código de área dos telefones de Berkeley — e, junto com outros funcionários da empresa, começou a desenvolver tecnologias que um dia pudessem ser úteis para o Google. Isso incluía sensores e softwares criados especificamente para carros autônomos. Sem perceber, a gigante das buscas logo passaria a comprar grande parte dos sistemas para o projeto de mapeamento urbano com Levandowski, um de seus próprios funcionários, por meio de um intermediário.

Após um tempo, o Google descobriu o esquema de Levandowski. Mas, em vez de demiti-lo, decidiu adquirir a start-up por 20 milhões de dólares.

Bicos paralelos como a 510 Systems definiam Levandowski. Ele gostava de dinheiro, mas preferia descobrir atalhos e soluções. Podia estar trabalhando em uma corporação gigantesca, mas, no fundo, ainda era um empreendedor cheio de energia. Ter sua start-up comprada pelo Google foi uma confirmação: ele tinha descoberto uma brecha no sistema de "20% do tempo", tirara proveito e saíra ganhando. E a bolada de 20 milhões de dólares também foi boa.

Mas ele não queria apenas dinheiro e soluções. Havia anos que Levandowski acreditava que não fazia o menor sentido a maneira como os seres humanos se deslocavam pelo mundo. Dezenas de milhares de pessoas morriam todo ano em acidentes com automóveis. O trânsito de grandes centros urbanos, especialmente na região da baía de São Francisco, era infernal. As pessoas entupiam as ruas com carros pouco eficientes. Um indivíduo para cada veículo na rua era um desperdício ineficiente. Uma frota de carros autônomos, usados apenas quando necessário, seria uma alternativa muito mais limpa e econômica.

Quando o Google adquiriu sua start-up, Levandowski passou a fazer parte da misteriosa divisão Google X, dedicando-se totalmente a mapeamento e tecnologia de direção autônoma. Colegas diziam que ele merecia grande parte do crédito por convencer o alto-comando do Google, especialmente Larry Page, a investir milhões de dólares na pesquisa de carros autônomos.<sup>3</sup> E, graças ao envolvimento em um projeto apreciado pessoalmente pelo CEO,



Levandowski começou a desenvolver uma relação especial com Page.

Mas ele também era um cara astuto. Quando o Google adquiriu a 510 Systems, Levandowski vendeu a start-up por um valor um pouco abaixo do limite que o teria obrigado a dividir os lucros com os cinquenta e poucos funcionários que trabalhavam para ele, privando dezenas de colegas de um bônus robusto.<sup>4</sup> Para piorar, o Google contratou menos da metade da equipe da 510 Systems. Para o resto, o tempo dedicado aos robôs de Levandowski não deu em nada.

Levandowski devia ter ficado em êxtase. Mas, alguns anos depois, enquanto Page acertava as condições com Kalanick, Levandowski se sentia de mãos atadas. Tinha ido para o Google desenvolver carros autônomos e revolucionar o mundo dos transportes. Mas o Google, por mais visionário que fosse, estava hesitante.

A empresa morria de medo de aprovar o que Levandowski queria de fato: testar os veículos autônomos nas estradas da cidade. Além do constante receio quanto à opinião pública negativa, o traçado confuso da malha urbana congestionada de São Francisco oferecia um problema absurdamente delicado de engenharia. Qualquer erro, por menor que fosse, podia levar a um acidente perigoso. Opositores imaginavam vídeos mostrando um automóvel com a marca do Google atravessando o chassi retorcido de outro carro — ou, pior, em cima do corpo destroçado de um pedestre.

Mas Levandowski sabia que o Google precisava de testes no mundo real para fazer com que os veículos autônomos saíssem do estágio conceitual. Ele imaginava um futuro sem congestionamentos ou mortes no trânsito, em que caronas seriam algo automático e

simples. E lá estava o Google, fazendo corpo mole porque sentia medo de burlar algumas regras.

O estilo de liderança de Levandowski costumava irritar seus colegas. Era agressivo, insistente, rigoroso e debochava quando alguém discordava dele. Enquanto o Google era atencioso e metódico, aos olhos dos funcionários Levandowski era malandro e um tanto afobado. Sem avisar os chefes, contratou um lobista externo em Nevada para criar uma lei nova que permitisse a circulação de veículos autônomos no estado da Califórnia sem a necessidade de motorista de segurança. Os executivos do Google ficaram furiosos, mas a lei foi aprovada na Câmara Estadual em 2011.

Os métodos polêmicos de Levandowski lhe renderam alguns inimigos. Quando ele tentou uma manobra para assumir a liderança do Google X, a divisão de veículos autônomos, um grupo de funcionários organizou um motim, e o próprio Page teve de intervir e nomear Chris Urmson, um rival de Levandowski, diretor da divisão.<sup>5</sup> Levandowski ficou arrasado e não tentou disfarçar; a certa altura, até parou de aparecer no trabalho.

Ele estava sofrendo: trabalhava para a empresa que tinha o que havia de mais avançado em veículos autônomos, mas parecia se contentar em deixar que algum concorrente mais agressivo tomasse a dianteira. Devia haver alguma alternativa.

---

I Levandowski e a equipe acabaram ganhando, de certa forma; a Motoqueiro Fantasma faz parte da mostra no Instituto Smithsonian.

## *Capítulo 12*

# CRESCIMENTO

### CRESCER OU MORRER.

Essa é a máxima que rege a vida de todos os empreendedores no Vale do Silício. A partir do instante em que um empreendedor assina sua primeira carta de intenções junto aos investidores, ele jura lutar para manter sua start-up viva e fazê-la crescer, crescer, crescer.

O crescimento se tornou o mantra de Kalanick. Todas as manhãs, ele abria seu MacBook e dava uma olhada em relatórios de progresso de seus oficiais em campo. Monitorava usuários novos em cada cidade. Monitorava as “provisões” — o termo com que Kalanick chamava a mão de obra de motoristas. Ele vivia nos números. Um dia, as pessoas poderiam abrir o Uber e ter acesso a uma série de itens — de fraldas a carregadores de iPhone — para serem entregues a qualquer hora, em qualquer lugar no planeta. A Uber seria a empresa de logística que movimenta pessoas e objetos pelo mundo. Uma Amazon turbinada.

Como passava todas as horas do dia trabalhando, Kalanick esperava o mesmo de seus funcionários. Afinal, um emprego na Uber não era um emprego qualquer — era uma missão, uma vocação. Se a pessoa não estivesse disposta a ficar até tarde no escritório e varar noites e fins de semana, ela não devia trabalhar ali. O jantar da empresa — um benefício que a maioria das grandes start-ups no Vale do Silício oferecia a quem fazia hora extra — só era

servido às 20h15. Assim, não dava para trabalhar mais uma hora após o fim do expediente, às 17h, e jantar de graça às 18h, por exemplo, antes de voltar para casa. A pessoa tinha de trabalhar um excedente de 3,25 horas se quisesse aproveitar o benefício.

E sempre havia trabalho. A cada cidade nova que a Uber adentrava, o “crescimento taco de hóquei” da empresa atraía atenção e concorrentes. Assim, os funcionários precisavam fazer hora extra para rechaçar os adversários — em geral, fiscais da cidade e motoristas e cooperativas de táxi, ou então o vereador local que atendia aos interesses dessas pessoas. Essa dinâmica — a entrada da Uber nas cidades e a resistência brutal dos taxistas — afetaria Kalanick. Ele começou a agir como se estivesse em estado de sítio.

Para Kalanick, as “leis” locais eram regras hipócritas impostas por autoridades municipais para favorecer grupos de transporte. Na sua opinião, a Uber estava em uma cruzada: a empresa tinha de conquistar consumidores ao mesmo tempo que enfrentava as táticas desonestas e agressivas dos interesses já estabelecidos — desde a Câmara Municipal até o governo do estado —, que conspiravam para que os serviços de táxi continuassem ruins e caros. Ele achava que a indústria taxista era comandada por “cartéis”. O sistema todo era corrupto.

\* \* \*

MAS OS “CARTÉIS” não estavam dormindo no ponto.

Os donos de táxi sabiam que precisavam impedir a Uber. Em algumas cidades importantes, donos de táxi haviam pagado

centenas de milhares de dólares para adquirir “licenças”, uma exigência do governo para esses serviços. As licenças podiam ser absurdamente caras, passando de 1 milhão de dólares em cidades cobiçadas como Nova York. Motoristas e operadores faziam hipotecas enormes para adquiri-las. A quantidade limitada de licenças gerava um mercado artificialmente restrito, de modo que taxistas e cooperativas podiam cobrar o bastante para ter uma renda decente (e pagar a licença).

E então apareceu a Uber. A própria essência do sistema de licenças — um mercado baseado totalmente em escassez e exclusividade — foi ameaçada. Com o UberX, o serviço *peer-to-peer* da empresa, qualquer pessoa que tivesse um carro podia dirigir para a Uber. Esse conceito simples destruiu as barreiras de acesso ao sistema da indústria taxista, fazendo o preço das licenças despencar. Em 2011, uma licença para dirigir um táxi em Manhattan custava 1 milhão de dólares;<sup>1</sup> seis anos depois, um leilão de 46 licenças no Queens rendeu um preço unitário médio de 186 mil dólares.<sup>2</sup> Da noite para o dia, taxistas cujo ganha-pão estava totalmente vinculado à quitação de uma licença cara faliram.

Os taxistas ficaram apavorados. Doug Schifter, um taxista de Manhattan, se viu à beira da falência quando a ascensão da Uber arrasou sua renda como motorista para serviços tradicionais de transporte. Na manhã de uma segunda-feira fria de fevereiro de 2018, Schifter dirigiu até a prefeitura, na Baixa Manhattan, apontou uma espingarda para a própria cabeça e puxou o gatilho.<sup>3</sup>

“Quando a indústria começou, em 1981, eu fazia uma média de quarenta a cinquenta horas semanais”, escreveu Schifter no último post em sua página do Facebook. “Não consigo mais trabalhar 120

horas semanais só para sobreviver! Não sou escravo e me recuso a ser.”<sup>4</sup> Desde os primeiros dias da Uber até 2018, mais de uma dúzia<sup>5</sup> de taxistas de Nova York e outras áreas metropolitanas de grande porte também cometeram suicídio.<sup>6</sup>

No entanto, os taxistas que não sucumbiram ao desespero revidaram. Alguns tentaram derrotar a Uber no próprio jogo, formando alianças de taxistas e criando os próprios aplicativos, como iRide, Arro, Curb etc. Mas as cooperativas de táxi logo perceberam que a melhor maneira de lutar não era usando um aplicativo concorrente, mas protegendo o território que já tinham conquistado.

Quando a Uber lançava o serviço em uma cidade nova, operadores de táxi geralmente recorriam a secretarias locais de trânsito e autoridades do setor taxista, que então enviavam representantes à sede local da Uber. Armados com um calhamaço de normas e uma expressão mal-encarada, autoridades de Nova York, Nevada, Oregon, Illinois, Pensilvânia e outros estados enunciavam as normas e leis que a empresa estava infringindo. O preço das corridas devia ser tabulado pelo manual do Gabinete de Pesos e Medidas, diziam eles, não por um algoritmo complicado no aplicativo da empresa. Quando isso não funcionava, alguns legisladores locais mandavam órgãos municipais ou estaduais proibirem o serviço.

Se nada disso adiantasse, sempre havia a boa e velha violência. Os cartéis de taxistas em regiões como Las Vegas, por exemplo, tinham fortes ligações com o crime organizado, o que levava a retaliações sérias e, muitas vezes, violentas. Carros eram roubados. Donos de táxis atacavam motoristas e ateavam fogo nos carros.

Na Itália, Benedetta Lucini enfrentou a truculência dos taxistas. A gerente da Uber em Milão trabalhava sem parar na tentativa de convencer motoristas a continuar no serviço, mesmo quando operadores de táxi chamavam Ubers para algum lugar, obrigavam o motorista a sair do carro e o espancavam.

Com o tempo, os taxistas passaram a perseguir Lucini. Espalharam cartazes com a foto dela em pontos de táxi por toda a cidade, junto com a frase "Adoro roubar". E, certa noite, voltando do trabalho para casa, ela encontrou uma placa pendurada em um fio de energia não muito longe de seu apartamento. A placa informava seu endereço residencial e continha uma mensagem que a chamava de prostituta que prestava "serviços" para o chefe da Secretaria de Transportes de Milão.<sup>7</sup>

Contudo, sob o comando de Kalanick, a Uber não vacilou. Diante das dificuldades com autoridades locais, as equipes formularam uma cartilha para evitar a fiscalização. Seu objetivo máximo para todas as cidades era a desregulamentação — um mercado livre, puro, longe das mãos corruptas do governo e da indústria taxista.

Por ser a primeira a adentrar um mercado, a Uber tinha uma vantagem importante. Na Filadélfia, a empresa invadiu o mercado de forma ilegal, para grande frustração da Comissão de Concessionárias de Serviços Públicos local. O município viria a multar a Uber em 12 milhões de dólares por 120 mil infrações do código de trânsito.<sup>8</sup> (A empresa entrou em um acordo para pagar 3,5 milhões.) Mas já não fazia diferença. A Uber estava em pleno funcionamento, depois de seduzir mais de 12 mil novos motoristas e estimular a demanda na população.

Se as autoridades do trânsito começassem a fiscalizar leis de transportes, os gerentes locais disparavam e-mails e mensagens de texto para suas tropas de motoristas, avisando que eles podiam contar com o apoio da Uber. Kalanick tratava multas e notificações como meras despesas do ofício. Mensagens de texto, como esta a seguir, costumavam prometer ressarcimento total da Uber se, por exemplo, a polícia apreendesse o carro do motorista:

*UBERX: LEMBRETE: Se você for multado, LIGUE PARA NÓS no XXX-XXX-XXXX. Pode contar com nosso apoio total sempre que estiver na rua usando o Uber — estamos do seu lado e vamos garantir sua volta para casa em segurança. Vamos arcar com todos os custos associados. Obrigado por se dedicar a oferecer corridas seguras e confiáveis aos cidadãos da Filadélfia. VAI, Uber!⁹*

Ao mesmo tempo, os gerentes locais recebiam milhões em “incentivos” para estimular a demanda. Todo mundo tinha um smartphone, todo mundo estava cansado dos serviços locais de metrô e táxi e todo mundo adorava corridas gratuitas.

A Uber oferecia todas as facilidades possíveis para atrair motoristas. A empresa usava um sistema de verificação de antecedentes criminais que processava novos recrutas com rapidez. Serviços de táxi e chofer faziam análise de impressão digital, que fornece um histórico completo do passado do motorista, mas o processo pode demorar semanas. A Uber terceirizava o serviço com a Hirease, uma empresa que se gabava de ter um tempo médio de espera de “menos de 36 horas”. A Hirease não exigia análise de impressões digitais.



Uma demora de semanas para verificar antecedentes era algo intolerável para a Uber. Uma semana era um ano; um mês, uma eternidade. Depois de aperfeiçoar o processo de verificação rápida de antecedentes, a máquina política da Uber entrava em ação. Em estados que exigiam verificações com base em análise de impressões digitais, a start-up contratava lobistas para impulsionar a reformulação das leis que cobravam verificações tradicionais para motoristas.<sup>10</sup>

A Uber não poupou gastos com campanhas de lobby. A empresa era presença regular no topo da lista de financiadores em estados como Nova York, Texas e Colorado — e dezenas de outros onde havia oposição do poder legislativo —, despejando dezenas de milhões de dólares todo ano para convencer parlamentares. David Plouffe, ex-agente político do governo Obama, era um nome de peso que sabia exercer influência tanto na esfera municipal quanto na política nacional. Em Portland, a Uber contratou Mark Weiner, um dos consultores políticos mais poderosos da cidade. Em Austin, tanto a Uber quanto a Lyft pagaram 50 mil dólares ao ex-prefeito democrata para liderar uma campanha antirregulamentação. Depois, conforme a Uber amadurecia, o quadro de funcionários cresceu a ponto de incluir quase quatrocentos lobistas espalhados por 44 estados; a quantidade de lobistas pró-carona era maior do que o total somado de lobistas contratados por Amazon, Microsoft e Walmart.<sup>11</sup>

O dinheiro foi bem gasto. A Uber conseguiu alterar a legislação em muitos estados. Como resultado, os parlamentares raramente ou nunca tocavam no assunto das obrigações trabalhistas que a Uber tinha para com seus “motoristas parceiros”. Com isso, a Uber podia

definir seus motoristas como profissionais autônomos — representados pelo código 1099 no sistema tributário americano —, o que eximia a empresa de pagar benefícios como seguro-desemprego, plano de saúde e outras garantias. Assim, ela economizava uma fortuna com despesas trabalhistas normais e diminuía muito sua responsabilidade quanto aos atos dos motoristas.

O lobby nem sempre resolvia; às vezes, a Uber tinha que pegar pesado. Kalanick mandava seus oficiais ameaçarem cortar o serviço aos consumidores ou interromper de vez as atividades se os legisladores da cidade passassem a impressão de que não iam ceder às exigências da empresa em questões como análise de impressões digitais para a verificação de antecedentes criminais ou limitações para motoristas.

A Uber usava os mercados como reféns. Kalanick não se incomodava de abandonar de vez um mercado — como aconteceu em Austin —, especialmente depois de ter passado alguns meses em atividade. A empresa tinha poder de barganha: as pessoas adoravam usar o serviço. Em praticamente todas as grandes regiões metropolitanas, a “sintonia produto-mercado” — um termo da indústria de tecnologia usado para descrever o sucesso de determinado serviço junto ao público — era quase perfeita. As pessoas odiavam táxis e adoravam usar o celular para chamar um carro. A privação desse tipo de serviço despertava a ira do povo.

Kalanick percebeu essa fraqueza e fez o que sabia fazer melhor: tirou proveito. Os gerentes-gerais da Uber promoviam campanhas enormes incitando a frustração do povo e culpando o poder público da cidade.

Em Nova York, em 2015, quando o prefeito Bill de Blasio ameaçou impor um limite na quantidade de carros em circulação, a Uber alterou o software em seu aplicativo para os usuários da cidade, a fim de mostrar o que a empresa chamava de “Uber do De Blasio”. Essa opção exibia menos animações de veículos dirigindo pelo mapa do aplicativo, com tempos de espera estimados em até meia hora — cinco a seis vezes mais do que as pessoas geralmente precisavam esperar. “A Uber vai ficar assim em NY se a Lei de Limitação do Uber do prefeito De Blasio for aprovada”, dizia o texto que aparecia em uma janelinha de notificação.<sup>12</sup> Os usuários eram estimulados a “agir” e podiam apertar um botão no aplicativo que enviava um e-mail automático para o prefeito e a Câmara Municipal com um texto-padrão redigido pela start-up. Ao fim da campanha, a prefeitura havia recebido milhares de e-mails de usuários contrariados que protestavam contra a possível proibição. De Blasio acabou arquivando a proposta.<sup>1</sup>

A estratégia era extremamente eficaz. A eficácia era tanta, aliás, que a Uber decidiu aplicá-la sistemática e agressivamente no país inteiro. Para fazer isso, contrataram Ben Metcalfe, um engenheiro inglês cáustico e franco que descrevia seu trabalho no LinkedIn como desenvolvedor de “ferramentas personalizadas para amparar o envolvimento dos cidadãos em questões legislativas” a fim de promover “o bem da sociedade e transformações sociais”. Metcalfe e sua equipe desenvolveram ferramentas automáticas que a empresa usou para bombardear legisladores e arregimentar usuários. Com botões fáceis embutidos no aplicativo, os usuários podiam enviar e-mails e mensagens de texto e telefonar para as autoridades sempre que houvesse uma questão legislativa importante em discussão. Em

2015, mais de meio milhão de motoristas e passageiros em dezenas de estados já haviam firmado abaixo-assinados em apoio à empresa. Depois que a Uber enviava uma mensagem de texto em massa para pedir apoio, os abaixo-assinados começavam a receber nomes novos com muita rapidez, às vezes até sete por segundo.<sup>13</sup>

Em último caso, drama e espetacularização também surtiam efeito. Quando a Comissão Metropolitana de Táxis (CMT) barrou a atividade da Uber em St. Louis, Sagar Shah, o gerente-geral da empresa na cidade, chamou repórteres dos jornais e das emissoras de TV locais à sede da CMT, onde uma fileira de funcionários da Uber apareceu com nove caixas de arquivo nas quais se lia “1.000 ABAIXO-ASSINADOS”.<sup>14</sup> Depois de empilhar as caixas na frente da porta da CMT, Shah fez um discurso breve e melodramático sobre ideais democráticos e a necessidade de se “ouvir a voz” das pessoas que apoiavam a Uber.

Quando as câmeras estavam desligadas e os funcionários da Uber já tinham ido embora, um repórter decidiu olhar dentro de uma das caixas que a empresa havia deixado. Estava cheia de garrafas de água mineral, assim como as outras oito caixas da pilha.

Em outra ocasião, na cidade de Nova York, Josh Mohrer, o agressivo e ríspido gerente-geral à frente do escritório da Uber em Manhattan, organizou uma manifestação na escadaria da prefeitura para protestar contra o prefeito De Blasio. Nos dias anteriores, a equipe de Mohrer havia disparado alertas a motoristas e passageiros para pedir que comparecessem em um dia escaldante de verão para “levar sua voz aos líderes eleitos”.<sup>15</sup>

Poucos motoristas e passageiros apareceram na manifestação. Para passar a impressão de que a Uber tinha apoio popular, Mohrer

mandou seus funcionários saírem correndo do escritório em Chelsea para a prefeitura, onde ele bradou palavras de ordem. Ele nunca revelou aos repórteres ou às autoridades municipais que os manifestantes, suando nas camisetas pretas com a logo da Uber, eram funcionários da empresa.

Mas isso não tinha importância. Tanto em St. Louis quanto em Nova York, as táticas da Uber funcionaram. Os legisladores recuaram.

---

I De Blasio conseguiu se vingar e impôs um limite em 2019.

## Capítulo 13

# A OFENSIVA DE SEDUÇÃO

TRAVIS KALANICK NÃO conseguia entender por que todo mundo o detestava.

O mundo dos negócios não tinha espaço para emoções. Para um CEO, a falta de misericórdia era uma qualidade que devia ser valorizada, não disfarçada. Ao se descrever um executivo, o adjetivo “belicoso” nunca era para ser ofensivo.

Kalanick tinha comprovado sua capacidade para todos os que duvidavam dele. Em 2014, a Uber já era um colosso dos transportes, bancada pela nata do capital de risco e expandindo-se pelo planeta. A empresa crescia tão rápido que os rivais mal conseguiam concorrer.

Contudo, sempre que olhava menções ao seu nome no Twitter, ele lia pelo menos dois ou três tuítes de pessoas aleatórias chamando-o de cretino. Dois repórteres da área de tecnologia — Sarah Lacy e Paul Carr — pareciam especialmente dedicados a uma guerra santa contra Kalanick, responsabilizando-o pela “cultura do babaca”<sup>1</sup> que se disseminava pelo Vale do Silício. A *GQ* o fizera parecer uma caricatura de “bro”,<sup>2</sup> um palavrão na tecnolândia. Um perfil da *Vanity Fair* — que ele imaginara que seria equilibrado — começava com uma frase dizendo que a cara dele “parecia um punho”.<sup>3</sup>

“Porra, qual é?”, perguntou-se Kalanick. Ele não achava que a percepção do público condizia com a realidade.

Sempre que alguém citava a beligerância da Uber, também era citada a postura de Kalanick em relação à Lyft, principal concorrente da empresa nos Estados Unidos. Relatos de que funcionários da Uber estavam chamando corridas da Lyft para tentar recrutar os motoristas despertavam um sentimento de revolta — algo que intrigava Kalanick e seus funcionários. Eles achavam que a ideia era competir. Logan Green, o CEO da Lyft, era um bom estrategista. Mas Kalanick sempre dava um jeito de superar os rivais. E ele não tinha o menor problema em esmagar a concorrência.

Um ótimo exemplo: a rede de espões de Kalanick no Vale — constituída principalmente de outros profissionais da tecnologia ou investidores de risco — captou boatos sobre o novo serviço de corrida compartilhada da Lyft. Para sair na frente, Kalanick mandou Jeff Holden, seu diretor de produtos, largar tudo o que estava fazendo e copiar imediatamente o serviço. A Uber anunciou o lançamento iminente do “Uberpool”,<sup>4</sup> um serviço de corrida compartilhada, horas antes de a Lyft anunciar o produto que eles próprios haviam inventado. Quando Green e Zimmer clicaram no botão de envio do blog corporativo,<sup>5</sup> ficou parecendo que eles estavam atrasados. Kalanick tinha passado uma rasteira na concorrência, mas sua alegria por ter superado o rival deixou o público furioso.

Ele sabia que tinha cometido erros desnecessários. No meio do perfil para a *GQ*, deixou escapar que, com sua recente fama de celebridade da tecnologia e as riquezas que vinham junto com o cargo, mulheres bonitas eram muito mais acessíveis do que quando

ele morava na casa dos pais enquanto desenvolvia a Red Swoosh. Ele brincou que não faltaria muito para ter mulheres sob demanda.

“A gente chama isso de *boob-er*”,<sup>1</sup> disse Kalanick ao repórter.

De repente, Kalanick tinha deixado de parecer apenas um adulto com mentalidade de garoto e passara a ser visto pelos leitores como alguém explicitamente misógino. Um parágrafo particularmente constrangedor no texto da *GQ* incluía Kalanick citando o infame Charlie Sheen ao descrever o sucesso potencial da Uber como “*hashtag winning*”. Ele falava de hotéis chiques de Miami, como Shore Club e SLS, como lugares onde ele preferia estar em vez de ralar na Uber. Tentava ser sincero — e talvez um pouco descolado —, mas, para o público, soava apenas como um grande babaca.

Mais do que só um babaca: Kalanick apresentava todos os requisitos para o que as pessoas *imaginavam* sobre fundadores metidos a besta no mundo da tecnologia. Ele se imaginava o herói da própria história — a ponto de seu avatar no Twitter ser a capa de *A nascente*, de Ayn Rand, um livro apreciado por libertários pela exaltação da autonomia independente e pelo desdém direcionado ao governo.

Quando olhavam para Kalanick, o que viam era mais um homem branco e rico surfando na onda do capital de risco enquanto taxistas pobres e batalhadores perdiam o emprego. E, para piorar, ele estava curtindo a vida — sexo, drogas e rock’n’roll — e ostentando.

Kalanick não entendia. Ele certamente não era o primeiro CEO a gozar os frutos do sucesso. Ele sabia como Mark Zuckerberg e Sean Parker tinham farreado depois das primeiras rodadas grandes de investimentos com capital de risco. Larry e Sergey literalmente



pularam de aviões e torraram milhões de dólares para construir robôs.

“E o babaca sou *eu?*”, perguntou Kalanick em voz alta, andando pela sede da Uber. Ele tinha voltado para casa com raiva, obcecado com a ideia, reclamando para a namorada e andando em círculos pela sala.

Sempre que a Uber era criticada pela imprensa — o que vinha acontecendo com cada vez mais frequência —, Kalanick esbravejava que era perseguido pelos repórteres. Eles não admitiam o sucesso da Uber. Tinham inveja da empresa que ele havia criado. “Percepção *versus* realidade”, disse ele a funcionários que estavam preocupados com a imagem da empresa. “A percepção que eles têm de nós não tem nada a ver com a nossa realidade.” Isso se tornou um bordão para Kalanick. Ele precisava acreditar. Era isso, ou acreditar no mar de imprensa negativa ou na enxurrada diária de tuítes venenosos.

“Explorador filho da puta.”

“Você não está nem aí para os motoristas.”

“BABACA.”

Os comentários de gente aleatória não o abalavam. Mas Sarah Lacy o incomodou. Lacy, experiente jornalista da área de tecnologia que ganhou reputação na *Bloomberg Businessweek* e na *Time*, atacava Kalanick com frequência. Enquanto outros jornalistas escreviam sobre a quantidade espantosa de dinheiro que a Uber faturava, Lacy se concentrava no culto aos “*bros*” de carreira na empresa. “Fico incomodada com a tranquilidade com que a Uber lida com mentiras”, tuitou Lacy, referindo-se a algumas práticas de lobby da empresa.<sup>6</sup> “Motorista de Uber atropela e mata menina de 6 anos. ‘Não é problema nosso’ ainda é uma resposta adequada?”, disse ela,

referindo-se a um acidente trágico e à insensível resposta subsequente da empresa.<sup>7</sup> “A cultura do ‘babaca’ em seus mínimos e horripilantes detalhes: por que decidi deletar o Uber do meu celular”, dizia o título de um dos seus textos mais populares.<sup>8</sup> Segundo pessoas próximas a Kalanick, o CEO achava que Lacy estava pegando no seu pé sem motivo.

“O que eles achariam se fizéssemos isso com eles?”, perguntou Kalanick a Emil Michael, seu segundo em comando.

A imagem de *bad boy* de Kalanick estava começando a atrapalhar.

\* \* \*

ENQUANTO KALANICK SE irritava com a imprensa, Bill Gurley ficava cada vez mais irritado com o fundador.

Nos primeiros dias do relacionamento, ele e Kalanick eram uma dupla dinâmica. Gurley andava com um cartão eletrônico preso no cinto que dava acesso total à sede da Uber no número 1.455 da Market Street. Ele entrava pelas portas de vidro da rua, subia pelo elevador até o quinto andar e passava pelos sistemas de segurança sem qualquer interrupção, sem diminuir o passo. Todo mundo conhecia Gurley — o gigante texano era inconfundível.

Isso foi na época em que Travis se importava com a opinião de Bill, quando o fundador ainda lhe pedia conselhos. E Gurley não era frouxo. Ele incentivava Kalanick a ser competitivo. Ambos sentiam a mesma frustração com a legislação, e Gurley apreciava a maneira como Kalanick tirava proveito das fraquezas das cidades. Ele percebia que seria fácil reproduzir a cartilha no resto do mundo e batia palmas a cada passo do CEO.

Mas, no fim de 2014, a situação já era outra. Kalanick tinha começado a cair no seu conceito. Em público, Gurley ainda era o maior defensor do CEO. Mas na esfera privada ele expressava dúvidas. Kalanick ficou cansado dos receios de Gurley de que a empresa estava gastando demais para tentar se expandir pelo mundo em todos os mercados possíveis, ou de que o fundador estava evitando o próprio diretor financeiro.

E o que mais preocupava Gurley era a obsessão de Kalanick com a China,<sup>9</sup> o eldorado do capitalismo ocidental, um mercado que poucas empresas de tecnologia tinham conseguido penetrar. Kalanick queria abrir caminho na marra e enfrentar o Didi Dache,<sup>II</sup> o “Uber chinês”. Gurley não estava tão interessado: a China era um mercado que ele não compreendia bem, com um conjunto de normas culturais estranhas para a equipe da Uber e um governo protecionista que era hostil à maioria dos empreendimentos americanos. Quando Gurley olhava para a região, só enxergava prejuízo.

Depois de anos vendo Gurley como seu fã, Kalanick passou a encará-lo como um estorvo, sempre enchendo sua paciência e inventando dificuldades para suas ideias. A cada oportunidade que Kalanick encontrava, Gurley via problemas.

Quando Travis Kalanick decide que gosta de alguém, é como se o sujeito fosse seu melhor amigo. Para fontes próximas do CEO, trata-se de uma paixão frágil, um casinho platônico em que Kalanick acha que tudo que a pessoa faz é perfeito. Quando os dois se conheceram, Gurley foi objeto dessa paixão.

Quando Travis Kalanick decide que *não* gosta de alguém, é como se o sujeito tivesse morrido. Se alguém enfrenta Kalanick — do jeito

errado, não por “confronto consciente” —, a pessoa leva um gelo. A pessoa não atendeu às expectativas ambiciosas de Travis? Gelo. Ou, no caso de Gurley, encheu o saco de Travis com perguntas e dúvidas demais. Gurley levou um gelo.

Kalanick quase nunca falava diretamente para alguém dar o fora. O gelo era lento e sutil. O nome da pessoa parava de aparecer em listas de e-mails para reuniões importantes de estratégia e planejamento. Ou deixava de receber tantos convites para caminhadas e conversas. De repente, a pessoa não fazia mais parte do “Time Titular” — o quadro de nomes de confiança de Kalanick. Quando acabava o amor de “TK” por alguém, todo mundo ficava sabendo.

Gurley reconheceu o que estava acontecendo, mas tinha poucas opções para controlar Kalanick. Quando as firmas estavam ansiosas para investir na Uber, o fundador fizera questão de limitar os direitos dos investidores. Eles tinham vaga no conselho, mas pouco poder. Então, Gurley não tinha como levantar votos no conselho para influenciar Kalanick — pelo menos não sozinho.

Então precisou recorrer a outros meios. Gurley iniciou uma campanha discreta para tentar influenciar Kalanick, falando com pessoas cujos conselhos o CEO valorizava. Em algumas ocasiões, Gurley conversou quase diariamente com Emil Michael pelo telefone.

“Ele precisa reconhecer seu dever para com os acionistas”, disse Gurley. “Isso é loucura.” De todas as transgressões de Kalanick, a que mais o irritava era a demissão de Brent Callinicos, o diretor financeiro da Uber. Kalanick achava que Callinicos era dispensável e que as funções do cargo podiam ser executadas pelo gerente financeiro da empresa. Gurley desconfiava que Kalanick não queria

um diretor financeiro de olho na maneira como ele gastava o dinheiro da Uber.

As finanças não eram o único motivo de preocupação de Gurley. Ele sabia que a Uber não tinha um departamento jurídico particularmente forte, e em parte era de propósito. Salle Yoo, a diretora jurídica da Uber, era alguém que Kalanick achava que podia controlar. Ela resistia de vez em quando, mas seu medo de “levar um gelo” a impedia de contestá-lo a respeito de todas as questões jurídicas que a preocupavam.

Em quase todas as outras áreas de sua vida, Yoo era uma líder; integrava o conselho do Museu de Arte Asiática de São Francisco, era membro do Conselho Coreano-Americano e atuava como secretária, diretora e presidente da comissão judiciária da Associação de Advogados Ásio-Americanos da Região da Baía. Ainda naquele ano, Yoo entraria para a lista do *San Francisco Business Times* de “mulheres mais influentes em negócios na região da baía de São Francisco”.<sup>10</sup> Contudo, muitas vezes Yoo não conseguia — e às vezes não queria — influenciar o chefe. E, quando resolvia levar alguma questão a ele, Kalanick, costumava tratar as preocupações dela como só mais uma chateação, especialmente quando tinham a ver com *compliance*.

O setor de *compliance* da Uber era fraco. É uma das proteções mais importantes para qualquer empresa, pois garante que ela opere dentro da lei. Mas quando uma empresa procura ativamente “áreas cinzentas” legais durante um período de expansão acelerada, o *compliance*, por definição, deixa de ser prioridade. Ao final de 2014, a Uber já atuava em centenas de cidades distribuídas por dezenas de países no mundo todo. Mesmo se tivesse os

instrumentos necessários, a equipe de Yoo jamais seria capaz de monitorar o que cada gerente local estava fazendo.

Em uma reunião com os maiores gerentes da Uber, Ryan Graves — que na ocasião comandava todas as operações — deixou claro o posicionamento da empresa em relação ao *compliance*. Enquanto o jurídico afirmava que queria que os funcionários agissem de acordo com a lei, Graves estava mais interessado em resultados.

Na prática, os gerentes locais tinham carta branca. Kalanick queria evitar que a Uber tivesse cara de “empresa grande”, como o Google ou a Apple. Para isso, seus funcionários precisavam ser protegidos da burocracia corporativa. Fora os adorados catorze princípios, ele queria que as pessoas ignorassem todas as regras. Quando olhava para seu império, Kalanick tinha orgulho do que via — dezenas de empreendedores jovens e ávidos, autônomos, improvisando de acordo com cada situação.

O que Gurley via era uma verdadeira bagunça. Ele tentava, sem sucesso, convencer Kalanick a contratar outro diretor financeiro. As conversas com Michael não deram em nada. Kalanick não pretendia diminuir os gastos. E, sempre que Gurley mencionava preocupações financeiras durante as reuniões do conselho, Kalanick dava um jeito de fugir do assunto ou garantia para todo mundo que sabia o que estava fazendo.

Então Gurley decidiu fazer o mesmo que fizera muitas vezes ao longo dos anos quando tinha algum problema complicado: ele pôs no blog. Sempre havia sido do contra, alertando fundadores e investidores de risco sobre as armadilhas dessa indústria imprevisível. Mas os anos de 2014 e 2015 revelaram uma nova versão de Gurley. Em uma série de posts em seu blog pessoal,

*Above the Crowd*, Gurley se transformou gradualmente em uma Cassandra do Vale do Silício.

Como a figura mitológica grega, Gurley previu um colapso de proporções apocalípticas. Bradou sobre a queda iminente dos investimentos de risco, exacerbada pelas ondas de dinheiro novo. Investidores experientes do Vale imaginaram que Gurley só estivesse fazendo o jogo; quanto mais ele afofentasse fundos institucionais de última hora com pretensões de investir em empresas de tecnologia, maior a chance de o mercado voltar ao modelo antigo; as start-ups abririam o capital no momento normal do ciclo de vida delas, em vez de protelar, e os investidores faturariam muito mais rápido.

Mas esses posts eram direcionados secretamente a Kalanick. Gurley telegrafava seus receios em relação à Uber, a menina dos olhos de Kalanick. “Estamos em uma bolha de *risco*”, escreveu Gurley. “As empresas estão assumindo despesas imensas para justificar o gasto de capital que elas obtêm com os financiamentos enormes, comprometendo a viabilidade no longo prazo.”

A apoteose foi na frente de milhares de pessoas no South by Southwest, o festival de música, cinema e tecnologia que acontece toda primavera em Austin. Com uma calça jeans, um par de botas de couro marrom e um agasalho branco da Universidade do Texas estampado com a silhueta laranja da mascote da instituição, Gurley subiu ao palco diante de um auditório lotado para ser entrevistado por uma hora pelo escritor Malcolm Gladwell.

Ele falou o de sempre. “Ninguém está com medo no Vale do Silício agora”,<sup>11</sup> disse para Gladwell, comentando que havia mais de cem “unicórnios” correndo à solta por lá — na opinião dele, uma quantidade absurda. Unicórnios passaram a ser chamados assim por

serem de uma raridade excepcional. Foi praticamente da noite para o dia que dezenas de start-ups voltadas para o consumidor começaram a ser avaliadas na faixa dos bilhões de dólares, e muitas mal faturavam. Para Gurley, cem unicórnios sugeriam que algumas acabariam se revelando pôneis com chifre de papel machê.

“Este ano devemos ver alguns unicórnios mortos”, afirmou para Gladwell.

A 2.700 quilômetros dali, na sede da Uber em São Francisco, Kalanick e Michael debochavam do investidor chato que vivia achando que o mundo ia acabar. Eles apelidaram Gurley de “Chicken Little”.

\* \* \*

O WAVERLY INN era um lugar bom para cortejar a elite midiática da Costa Leste.

Acomodado confortavelmente na Bank Street, uma via arborizada no estiloso Greenwich Village, era uma instituição renomada para a mídia de Nova York que se tornou famosa graças a Graydon Carter, que por muito tempo comandou a *Vanity Fair* e usava o restaurante para oferecer *soirées* exclusivas para a nata de Manhattan. Em noites de verão, quem passasse na rua podia ver celebridades jantando na área externa do terraço cercado de heras. Jantares no Waverly tinham *peso*.

Para Kalanick, o que pesava era seu bolso ao gastar tanto dinheiro em uma refeição para cair nas graças de repórteres da Costa Leste que o odiavam. Naquela semana, ele tinha ido a Nova York para visitar a sede de Manhattan e se reunir com banqueiros.



Nairi Hourdajian, sua diretora de comunicação, achou que eles poderiam matar dois coelhos com uma cajadada só. Hourdajian apostava que, se os repórteres conhecessem Kalanick pessoalmente, talvez percebessem que ele não era um cara tão ruim assim.

A diretora já havia passado por esse mesmo processo. Orgulhosa descendente de armênios que se destacou em ciência política em Georgetown e Harvard, ela vinha desse mundo. Entendia de lábia e de executivos pilantras. Embora soubesse que o chefe tinha suas particularidades, passara a acreditar que, por dentro, Travis Kalanick era uma boa pessoa.

Hourdajian trabalhou junto com Kalanick durante alguns dos períodos mais complicados nos primeiros dias da Uber. Ele confiou nela para montar uma equipe de comunicação e depois chefiá-la. E, quando a Uber enfrentou alguns de seus primeiros oponentes — incluindo operadores de táxi e autoridades do governo —, eles lutaram lado a lado nas trincheiras. Ela sabia que Kalanick nunca mudaria. Mas, se conseguisse fazer os repórteres se aproximarem, talvez eles passassem a vê-lo da mesma forma que ela.

Hourdajian marcou um evento para a tarde de sexta-feira com repórteres no Gramercy Park Hotel, um ponto de encontro estiloso no bairro Flatiron, em Manhattan.<sup>12</sup> Em uma sala reservada, sentado em um sofá de couro e degustando bandejas de queijo brie e muffins, Kalanick tentou convencer os repórteres de que não era nenhum monstro e sugeriu que a Uber queria construir um relacionamento.<sup>III</sup>

O trabalho de organizar o jantar fora delegado a Ian Osborne, um consultor inglês com excelentes contatos na mídia que vivia de

juntar membros importantes da comunidade empresarial com membros igualmente importantes da imprensa e de Hollywood.

Os convidados foram acomodados em uma sala reservada nos fundos do Waverly, fora do espaço comum do restaurante. Depois das bebidas, todos foram convidados a se sentar em torno de uma mesa comprida e estreita — quase estreita demais para servir de mesa de jantar. As pessoas estavam tão próximas umas das outras que chegava a ser desconfortável. Kalanick sentou-se à cabeceira, ao lado de Arianna Huffington, a magnata da mídia e celebridade que havia ganhado influência na política e no mercado editorial. Huffington e Kalanick tinham se aproximado bastante nos últimos anos, depois de se conhecerem em um congresso de tecnologia em 2012.

Do lado oposto de Huffington estava Leigh Gallagher, editora da *Fortune* que era responsável pela lista *40 Under 40* de líderes influentes do mundo dos negócios com menos de quarenta anos. Do outro lado de Travis encontrava-se Hourdajian, seguida de Osborne, Emil Michael — diretor-chefe de negócios da Uber —, alguns outros jornalistas influentes da mídia de Nova York, e Edward Norton, o ator que também era investidor da Uber. Norton, que tinha se tornado amigo de Kalanick, foi o primeiro passageiro oficial da Uber quando a empresa chegou a Los Angeles.

Enquanto Kalanick começava a bajular repórteres de revista em uma das pontas da mesa, Emil Michael, seu segundo em comando, paparicava na outra ponta o jornalista Michael Wolff, que tinha levado também Ben Smith, editor-chefe do *BuzzFeed*.

Com uma personalidade animada, Smith era uma companhia maravilhosa para o jantar; seu jeito afável costumava desarmar as

pessoas sobre quem ele escrevia. Mas essas qualidades disfarçavam um traço de beligerância. Smith ganhara reputação em Washington por ser alguém que nunca fugia de uma briga. Como repórter no *Politico*, eram frequentes seus embates no Twitter com as pessoas que ele cobria e com aqueles com quem disputava os furos. Quando começou no *BuzzFeed*, em 2012, a ordem era transformar o site, famoso pelos memes e por matérias em formato de listas viralizáveis, em um veículo jornalístico respeitável e rigoroso.<sup>13</sup> Smith reposicionou sua divisão com o nome *BuzzFeed News* e logo formou uma estrutura séria cujo nível jornalístico e a agressividade na busca por furos eram comparáveis aos das redações mais tradicionais.

Portanto, Smith ficou chocado quando ele, uma pessoa da mídia, se viu diante de um executivo da Uber que demonstrava um desdém bem explícito em relação à imprensa. Conforme o grupo se deleitava com halibute selado e bisteca, Emil Michael, achando que se encontrava em uma mesa cheia de simpatizantes e amigos da Uber, desatara a reclamar da perseguição injusta da imprensa contra a start-up, que era uma vítima do próprio sucesso.

Durante o jantar, Smith viu a arrogância de Michael assumir o controle. Michael não estava acostumado aos questionamentos sutis de Smith, contestando a alegação da Uber de que estava fornecendo um bem público à população, ou dizendo que os motoristas que reclamavam dos pagamentos só não estavam entendendo os cálculos direito. Michael não percebeu que Smith estava fazendo anotações no celular enquanto a conversa passava para assuntos mais polêmicos.

“É uma palhaçada”, disse Michael, em referência às ondas de cobertura negativa pela imprensa. “Essa perseguição toda que estão

fazendo com a gente.” A pior, comentou ele, era Sarah Lacy.

Lacy não era uma figura benquista por todo mundo. Eram frequentes as brigas que ela e Paul Carr, seu parceiro, arrumavam com outros jornalistas e as críticas ferozes que os dois faziam das pessoas que cobriam. Michael sabia disso. Provavelmente muito bem.

“E se a gente os fizesse experimentar do próprio remédio?”, continuou Michael. “E se gastarmos, sei lá, 1 milhão de dólares para contratar jornalistas e gente para levantar sujeira?”, propôs ele, referindo-se a pesquisadores especializados em coleta de informações. “Eles poderiam dar uma olhada na vida pessoal de *vocês*, na família de *vocês*. E *nos* ajudar a contra-atacar a imprensa.” Michael tinha certeza de que uma investigação sobre o casamento de Lacy e o relacionamento dela com o sócio, Carr, encontraria alguma sujeira.

Mas ele ainda não estava satisfeito. “Pergunte a cem mulheres se elas se sentem mais seguras em um Uber ou em um táxi”, continuou Michael, referindo-se a um texto recente em que Lacy dizia que pararia de usar o Uber por medo dos motoristas. “E se uma mulher decidir deletar o aplicativo do Uber que nem ela? E aí pegar um táxi e, Deus queira que não, for atacada? Ela deveria ser responsabilizada pessoalmente”, disse ele.

Smith não acreditava no que ouvia. Por que um executivo da empresa de tecnologia mais detestada do Vale do Silício estava jogando aquilo tudo no colo dele? Será que não sabia com quem estava falando?

É importante destacar que o combinado era que as conversas do jantar fossem consideradas extraoficiais. Isso talvez explique parte

da petulância de Michael. Mas Wolff tinha se esquecido de repassar esse detalhe a Smith quando lhe encaminhou o convite para o evento.<sup>IV</sup>

Smith quis dar uma chance para Michael se salvar. Ele disse que, se a Uber realmente fizesse isso, a questão deixaria de ser sobre Lacy e passaria a ser sobre a start-up. Alguém à mesa chegou a sugerir: e se alguém descobrisse que a Uber estava por trás do plano de descobrir alguma sujeira sobre Lacy?

“Isso não vai ser um problema”, disse Michael. “Ninguém saberia que fomos nós.”

Smith, ainda fazendo anotações, aguardou com educação e terminou de jantar conforme a conversa prosseguia no espaço reservado e pouco iluminado do Waverly.

Então ele se levantou, agradeceu o convite e foi para casa começar a escrever no MacBook.

\* \* \*

NAIRI HOURDAJIAN ACORDOU na manhã de domingo imaginando que a ofensiva de sedução tinha corrido bem. A chefe de comunicação sabia que não fora perfeito — tinha a impressão de que Kalanick havia escapado um pouco do roteiro durante as conversas com repórteres na reunião do Gramercy Park; ele passou um pouco demais do tom autodepreciativo e lamurioso. Mas ela estava orgulhosa; conseguiu evitar a presença de Josh Mohrer, o ríspido gerente da Uber em Nova York, mesmo ele tendo pedido para ser incluído. Mas ela resistira. Não, o fim de semana tinha corrido da melhor forma possível. Hourdajian estava otimista; talvez

conseguisse convencer o mundo de que o chefe não era um babaca de verdade. Sua equipe fez as malas e se preparou para voltar a São Francisco depois de ter cumprido sua missão.

Trinta e seis horas depois, às 20h57 de uma segunda-feira, a matéria de Ben Smith foi ao ar no site do *BuzzFeed News*.

Nela, Smith descrevia os detalhes da prolongada ofensiva de sedução, os esforços para conquistar a simpatia dos repórteres na tarde de sexta-feira no Gramercy, o jantar sofisticado e a lista de convidados cheia de celebridades no Waverly Inn. A matéria revelava os detalhes da intenção da Uber de formar uma tropa de investigação sobre opositores, com o objetivo declarado de fazer *slut-shaming* (desmoralizar uma mulher por conta de sua vida sexual) com uma notória crítica da empresa.

“Os investigadores da Uber, segundo Michael, poderiam expor Lacy”, dizia a matéria.<sup>14</sup> “Eles poderiam comprovar, em especial, um boato muito específico sobre a vida pessoal dela.”

A reação foi rápida e furiosa. O *The New York Times*, o *The Wall Street Journal* e várias outras publicações destrinçaram imediatamente os comentários. Programas matinais da NBC, ABC e CBS puseram lenha na fogueira, destacando que os comentários eram prova de que Michael, Kalanick e a Uber — os executivos e líderes da empresa — eram mesmo os degenerados gananciosos e nojentos que o povo imaginava.

O que piorava aquela situação era o fato de que tudo parecia verídico. Kalanick *queria* vencer a qualquer custo. Ele *gostava* da ideia de contratar investigadores para atacar os adversários. E, além de querer vencer, ele também queria esfregar a vitória na cara dos adversários.

Afinal, ele e Michael tinham pensado na ideia muito antes do jantar, e haviam discutido bastante sobre ela em particular. Amigos próximos sabiam que os dois odiavam a mídia sensacionalista e desinformada que só queria atacar o progresso conquistado a duras penas pela Uber. O que a dupla não sabia era que eles não podiam enfrentar a mídia do mesmo jeito que enfrentavam os adversários comerciais. A agressividade usada para atropelar cidades não espantaria os repórteres. Por mais talentoso que fosse, Kalanick ainda não conseguia entender que aquilo não era uma guerra por território; era uma disputa de popularidade. Agora, esse ponto cego estava se tornando um problema.

Naquela noite de segunda-feira, enquanto os colegas de Hourdajian entravam em pânico na sede da Uber em São Francisco, ela só conseguia balançar a cabeça e estremecer.

A ofensiva de sedução da Uber tinha sido um fracasso.

- 
- I Trocadilho em inglês com a sonoridade da palavra *boob* [peito] e Uber. (N. do T.)
  - II Didi Dache mais tarde se fundiria com um concorrente chinês, mudando de nome para Didi Chuxing.
  - III Participei da conversa e aceitei as condições de extraoficialidade, o que me impede de oferecer grandes detalhes sobre a ocasião. O *BuzzFeed*, por sua vez, publicou uma matéria sobre a reunião; essa matéria complementa as descrições que faço aqui. Não compareci ao jantar com a mídia naquela noite.

IV Wolff, que mais tarde escreveria um best-seller infame sobre o governo Trump, tinha colocado “Travis Zalanick” [sic] no campo de assunto do e-mail, indicando ao editor do *BuzzFeed* quanto exatamente ele sabia sobre a reputação do chefe do serviço de caronas ou sobre o motivo do jantar. Wolff depois diria que presumiu que Smith estaria ciente de que o jantar era extraoficial, um erro crasso de sua parte.



## Capítulo 14

# GUERRAS CULTURAIS

SE O VALE do Silício era definido pelos “loucos, desajustados, rebeldes e criadores de caso”,<sup>1</sup> uma força crescente de hackers e tecnorrevolucionários da contracultura descrita na campanha publicitária “*Think Different*” [“Pense diferente”], da Apple, a era pós-recessão do Vale se moldou por outra força: a ascensão dos diplomas de MBA.

Antes da crise econômica de 2008, uma faculdade de administração podia render um cargo inicial de banqueiro de investimentos no Goldman Sachs, ou um salário de consultoria na casa das centenas de milhares de dólares por ano na McKinsey. Mas os tempos estavam mudando. Quando a indústria financeira e o mercado de consultoria perderam o brilho após a crise, os egressos das faculdades de administração começaram a vislumbrar uma nova oportunidade na Costa Oeste.

O clima estava melhor no Vale do Silício. As empresas bancavam comida, lavanderia e academia. Eles não precisariam fazer trabalho braçal para os operadores mais velhos durante os primeiros anos na J.P. Morgan. E a melhor parte: os tecnólogos (ainda) não eram odiados por quase todo mundo, e seus escritórios não estavam cercados por protestos do Occupy Wall Street. Em 2015, o setor de tecnologia já recebia 16% dos formados em MBA, o terceiro destino mais comum da categoria.<sup>2</sup> E, dos mais de 150 “unicórnios” que

existiam no Vale na época, quase um quarto foi fundado por egressos de faculdades de administração.<sup>3</sup> Até John Zimmer, cofundador da Lyft, estagiou no Lehman Brothers antes de virar tecnólogo.

Mais do que muitas outras empresas de tecnologia, a Uber valorizava os todo-poderosos mestres em administração, cujos diplomas de MBA indicavam competência para os negócios e, em geral, uma mentalidade de macho alfa. É claro que nem todo detentor de MBA era babaca. Só parecia que muitos dos que *eram* babacas tendiam a se sentir em casa quando começavam a trabalhar na Uber.

Na empresa, agressividade e competitividade eram considerados diferenciais, não defeitos. Segundo um dos princípios da start-up, “em uma meritocracia, a melhor ideia sempre vence e os mais implacáveis na busca pela verdade chegam ao topo”.<sup>4</sup> Kalanick acreditava que brigar era bom; era sua “mentalidade de campeão” (mais um princípio) que o fazia ser cercado de “vencedores”. E ele só queria trabalhar com vencedores.

Quando a Uber enfiou um monte de machos alfa com MBAs no mesmo ambiente de trabalho, a “mentalidade de campeão” se transformou por completo. “Matar ou morrer” era o lema extraoficial da empresa, onde quem não dormisse com um dos olhos abertos poderia ser traído por qualquer colega interessado em tomar a dianteira. O sucesso, na opinião de muitos, só vinha em detrimento de outras pessoas. Ter gosto pelo poder era a única forma de cair nas graças de Kalanick.

Josh Mohrer era o exemplo perfeito de funcionário da Uber. Como gerente na cidade de Nova York, ele era responsável por uma das

franquias mais lucrativas da empresa no mundo todo. Formado em matemática com MBA pela Universidade de Nova York, Mohrer era o funcionário ideal. Rotundo e atarracado, tinha rosto de boxeador, com queixo largo e cara de quem estava preparado para levar um murro. De alguma forma, seu sorriso juvenil e a calvície incipiente passavam a impressão de que ele era ao mesmo tempo mais novo e mais velho do que sua idade real. Com trinta e poucos anos, Mohrer cobrava muito de seus subordinados — intimidando-os sempre que necessário — e não admitia desculpas. E adorava brigar — algo importante em uma cidade com um dos sindicatos de transporte mais fortes do mundo.

Mohrer fazia seus funcionários concorrerem para ver quem conseguia impressioná-lo mais ou produzir melhores resultados — uma tática usada pelo próprio Kalanick. A intimidação sutil de seus subordinados às vezes incluía alfinetadas pessoais, como reparar na careca de um funcionário enquanto este estivesse tentando discutir um projeto com o chefe. Ele criticava os funcionários na frente de todos, elogiando os vencedores e constrangendo os perdedores.

Mohrer achava que estava fortalecendo sua equipe e que manter a expectativa alta era uma boa estratégia de gestão. Mas, segundo dois funcionários, a opinião geral do escritório era que ele parecia uma versão baixinha de Biff Tannen, o antagonista da escola em *De Volta para o Futuro*.

Winston, o pequeno poodle branco e peludo de Mohrer, latia ou mordida alguns funcionários e nunca calava a boca. Mohrer adorava tirar fotos dos executivos da empresa que visitavam a filial de Nova York com Winston no colo (com níveis variados de afeto) e postá-las na conta do animal no Twitter, @WinnTheDog. Um dia, depois de

sair do escritório, Mohrer tuitou uma foto de Winston defecando perto de uma estação da Citi Bike, o serviço de aluguel de bicicletas azuis da cidade que pertencia à Lyft.<sup>5</sup>

Algumas mulheres da filial em Chelsea se sentiam ignoradas pela gerência. Parte da equipe acreditava que Mohrer se sentia mais à vontade com os “*bros*”, outros machos alfa que tinham a mesma mentalidade adolescente machista, e isso se refletia na cultura da empresa.

Mas Mohrer sempre batia as metas. E era isso que importava para a Uber. O sucesso profissional garantiu o cargo dele na empresa por vários anos.

A constante manutenção desse desempenho elevado também resultava em um ambiente de intensa pressão. Em todas as cidades, a equipe trabalhava até tarde da noite. Algumas pessoas nunca tiravam folga em fins de semana para passar tempo com a família. Não era incomum um chefe ligar para um funcionário no meio da noite, ou funcionários serem chamados para participar de uma teleconferência às duas da madrugada em Nova York a fim de tentar falar com escritórios no Sudeste Asiático ou na Austrália. Embora pudessem comer de graça no trabalho, Mohrer seguia o exemplo de Kalanick e só liberava o jantar às 20h15.

Um funcionário da Uber, apesar de ser visto por alguns como especialmente problemático, era um dos queridinhos de Kalanick, o que significava que ele podia maltratar subordinados à vontade. Durante uma conversa tensa com outros colegas, esse homem chamou outro funcionário de “veado” e nunca foi penalizado, apesar de todas as queixas contra ele. Quem tivesse a proteção de Kalanick não sofria qualquer consequência.

Era comum gerentes ameaçarem rebaixar funcionários que não tivessem o desempenho esperado. Um gerente no Rio de Janeiro gritava ou arremessava canecas de café em subordinados quando ficava bravo. Funcionários eram ameaçados com tacos de beisebol se as metas não fossem atingidas. Uma vez, esse mesmo gerente humilhou tanto um funcionário por causa do desempenho que o fez chorar na frente da empresa toda. Mais tarde, se envolveu com uma de suas subordinadas diretas, provocando insatisfação na equipe quando passou a privilegiá-la no escritório. No entanto, como o Rio de Janeiro era um dos mercados mais rentáveis da Uber, as numerosas queixas sobre esse gerente ao RH foram ignoradas. Para a diretoria, nada importava — desde que as metas fossem atingidas.

Não que o RH fosse um departamento especialmente robusto na Uber. À semelhança do *compliance*, parecia apenas um detalhe secundário. Ryan Graves, o diretor de operações da empresa, era também o encarregado de recursos humanos; Rence Atwood, a chefe de “pessoas e lugares” da Uber, devia informar Graves sobre os problemas que ocorressem. Mas ele não cuidava das minúcias cotidianas envolvidas na complexa administração de recursos humanos. E Atwood parecia não dar conta do recado. O RH mal conseguia registrar as queixas de funcionários, que dirá investigá-las ou resolvê-las.

Até durante o recrutamento os candidatos eram maltratados. A empresa havia formulado um algoritmo para determinar o menor salário possível que a pessoa aceitaria antes de fazer uma proposta, uma técnica de eficiência implacável que poupava milhões de dólares à Uber em cotas de participação.<sup>6</sup>

Kalanick descobriu outras maneiras de economizar também. Em mercados mais avançados onde a Uber tinha popularidade e demandava menos subsídios, os executivos da empresa tentavam encontrar formas de aumentar a margem de lucro. Geralmente, a margem da start-up era fixa; eles ficavam com algo em torno de 20% a 25% da tarifa de cada corrida, e o restante ficava para o motorista.

Isto é, até 2014, quando um executivo teve a ideia genial de instaurar a “Taxa de Corridas Seguras”, uma cobrança nova que acrescentava 1 dólar ao preço de cada corrida. Na ocasião, a Uber afirmou que era necessário para os passageiros: “Essa taxa sustenta nossos esforços constantes para garantir a plataforma mais segura possível para passageiros e motoristas da Uber, incluindo um processo de verificação de antecedentes que é referência na indústria, vistorias regulares dos veículos, treinamento em segurança para motoristas, o desenvolvimento de recursos de proteção no aplicativo e um seguro”, dizia o post no blog da empresa.<sup>7</sup> Se os passageiros perceberam a cobrança, poucos reclamaram. Muitos imaginaram que ela aumentaria a segurança das corridas, de alguma forma.

A realidade era muito menos nobre. Como os custos da Uber com seguros aumentavam exponencialmente, a “Taxa de Corridas Seguras” foi criada para acrescentar 1 dólar de margem líquida a cada corrida, de acordo com os funcionários que trabalharam na novidade. Assim, cada viagem realizada nos Estados Unidos rendia para a Uber 1 dólar extra. Os motoristas, claro, não recebiam um centavo disso. Esse valor, ao longo de anos de atividade, totalizava centenas de milhões de dólares, uma nova fonte de renda

considerável. Depois de recolhido, o dinheiro nunca era destinado especificamente ao aprimoramento da segurança. O “treinamento em segurança para motoristas” mal passava de uma curta videoaula on-line. Foi só anos depois que recursos de proteção para o aplicativo viraram prioridade. “Aumentamos nossas margens dizendo que as corridas ficariam mais seguras”, disse um ex-funcionário. “Foi absurdo.”

Não que o tom geral da Uber fosse *tão* profissional assim. Às vezes, alguns funcionários, muitos recém-saídos da faculdade, postavam textos imaturos no blog da empresa. Um deles cunhou o termo “corrida da glória” para descrever quando um usuário volta para casa de Uber depois de uma transa casual. “Antigamente, você teria acordado em pânico, tropeçando no escuro para achar seu casaco de pele ou paletó de veludo ou o que quer que estivesse na moda entre os jovens descolados”, dizia o post, escrito por Bradley Voytek, um dos cientistas de dados da empresa. “E, depois, dava aquela longa caminhada pré-alvorada, voltando para casa.” Voytek, neurocientista cognitivo de formação, entrou para a Uber porque adorava poder usar uma quantidade bem vasta de dados para analisar o comportamento humano. Quando ele observava em tempo real as corridas acontecendo nas cidades, era como se estivesse olhando sua colônia de formigas.

“Mas isso ficou no passado”, continuou ele, comentando sobre o volume de gente em diversas cidades que na manhã seguinte saía da casa de um desconhecido e voltava para casa de Uber. “O mundo mudou, e já se foram os dias da Caminhada da Vergonha”, brincou ele. “Agora vivemos no mundo da Uber.”<sup>8</sup>

Além de funcionários imaturos e gerentes ofensivos, a guerra de verdade era a que os departamentos travavam pelo prêmio mais valioso da empresa: os incentivos.

“Incentivos” era o nome do dinheiro que a Uber distribuía para usuários e motoristas. A empresa levava prejuízo com tais incentivos, mas não tinha importância; a ideia era que, se conseguisse fazer a roda da demanda girar rápido o bastante, a Uber treinaria as pessoas a continuar usando o serviço mesmo depois de a empresa parar de dar os presentes. Além do mais, Kalanick sabia que sempre, *sempre*, conseguiria arrumar mais dinheiro.

Em 2015, a Uber gastava mundialmente mais de 2 bilhões de dólares por ano com incentivos para motoristas e passageiros, um gasto impressionante até para a start-up mais capitalizada. Dentro da empresa, ficou claro que o poder estava nas mãos de quem controlasse o dinheiro, então setores distintos da organização começaram a competir por uma fatia maior do cofrinho. Os incentivos representavam o caminho mais rápido para o crescimento. E o crescimento era recompensado com bônus, promoções e elogios da diretoria. Havia a divisão de crescimento, sob o comando de Ed Baker, um ex-diretor do Facebook, conhecido por ter levado milhões de novos usuários à rede social. Entraram na luta também outros executivos, das divisões de produto, operações e finanças.

O CEO adorava isso. O estilo de gestão de Kalanick era deixar que cada departamento guerreasse por controle até surgir um vencedor. Era, na cabeça dele, a forma mais justa de determinar quem eram os mais talentosos.



O que Kalanick não percebia — ou preferia ignorar — era toda a politicagem que acontecia à sua revelia. Todo mundo sabia que, para se manter nas graças de TK — o apelido de Kalanick na empresa —, ninguém podia confrontá-lo *de verdade*.

Uma pessoa com suficiente ousadia para confrontar o CEO precisava fundamentar os argumentos com dados brutos. Kalanick não queria saber de mais nada. Gerentes passaram anos implorando para Kalanick permitir que eles inserissem uma função de gorjetas no aplicativo, para que os passageiros pudessem dar uns trocados a mais ao motorista depois da corrida. Era um gesto simples que melhoraria consideravelmente a imagem da empresa entre os motoristas; além do mais, a Lyft tinha esse recurso. Mas Kalanick recusava categoricamente. Ele achava que a Uber funcionava muito bem graças à experiência de pagamento sem atritos. Os passageiros podiam sair do veículo sem sequer pensar em dinheiro; o acréscimo de uma função de gorjetas os obrigaria a abrir o aplicativo de novo e, para Kalanick, sem necessidade. Ele nunca entendeu — nem quis entender — como a qualidade de vida dos motoristas da Uber poderia melhorar com as gorjetas.

Às vezes, as pessoas resistiam. Certa vez, Kalanick teve um embate com Aaron Schildkrout, um líder de produto alto e magro que mais tarde se tornaria o chefe da divisão de produtos para motoristas. Schildkrout era inteligente, uma figura *hipster* naturalmente questionadora. Ele quase sempre se vestia de preto, usava óculos escuros de armação grossa e raramente penteava o cabelo castanho-escuro desgrenhado. As conversas com Schildkrout muitas vezes acabavam entrando na seara da filosofia; ele cursava estudos sociais em Harvard e na Universidade de Chicago e adorava

pensar no *motivo* para as ações dos seres humanos, não só nas ações propriamente ditas. Antes da Uber, Schildkrout tinha chefiado uma empresa própria, uma start-up de encontros, e esses anos como líder lhe ensinaram algumas lições valiosas. Uma das mais importantes era saber quando um CEO precisava ser confrontado.

Em uma reunião, Kalanick tinha tomado uma decisão referente a um produto, uma das dezenas de decisões que ele tomava todo dia. Mas Schildkrout discordava. Ele começou a listar uma série de problemas que poderiam advir do plano de Kalanick e o que ele faria de diferente. O vaivém entre os dois prosseguiu até começarem a gritar um com o outro no meio da sala, sentados a uma mesa cheia de funcionários calados e constrangidos. Schildkrout havia entrado na sala de reuniões com um suéter cinza. No fim do bate-boca, a parte da frente do suéter estava encharcada de suor. Mas ele havia vencido a discussão, e Kalanick o respeitava por isso.

Para engenheiros jovens e promissores, valia a pena conquistar a simpatia do CEO. Ele era um motivador excelente, um meio-termo entre um general em tempo de guerra e um guru de autoajuda. Kalanick sempre posicionava a luta da Uber como “nós contra eles”. Se Kalanick achasse que alguém era fiel, uma pessoa que se mantinha “superempolgada” pela causa, ele notava. Talvez retribuísse com um pouco de atenção, uma “*jam session*” rápida no saguão da Uber, dando uma volta na pista para trocar uma ideia, ou elogiando o funcionário durante uma reunião geral de equipe. O que quer que fosse, as pessoas adoravam conquistar a simpatia dele e lutavam para mantê-la.

Uma das maiores honras para as pessoas no círculo mais íntimo de Kalanick era o acesso a reuniões clandestinas de estratégia às

22h na sede da empresa. Nessas sessões noturnas, Kalanick e um grupo seleta concebiam novas formas de gastar as fortunas de capital de risco que ele havia levantado para enfrentar a concorrência. Kalanick adorava inventar codinomes para os projetos. Essas reuniões noturnas de estratégia eram chamadas de “Campeonato Norte-Americano”, uma referência à competição entre a Uber e a Lyft.

Os funcionários mais sortudos conseguiam trabalhar em “Ouro Sujo”, codinome para as reuniões de estratégia da Uber no continente asiático. O nome era especial: “Ouro Sujo” era uma referência à corrupção política, aos atos “sujos” executados pelas gangues — a infame Tríade do crime organizado de Taiwan.

Para a Uber, a ideia era trapacear, pois eles estavam enfrentando um concorrente chinês com uma quantidade absurda de dinheiro.

## *Capítulo 15*

# A CONSTRUÇÃO DE UM IMPÉRIO

NO OCIDENTE, EXECUTIVOS da área de tecnologia passaram décadas sonhando em algum dia introduzir com sucesso uma empresa americana de softwares no território continental da China. Muito poucos conseguiram.

Quando olhava para o país, Travis Kalanick enxergava um mercado quase perfeito para start-ups. Com uma população de 1,4 bilhão de pessoas, a China proporcionava um oceano inexplorado de usuários em potencial para a Uber. Quase um terço dessa população era de millenials:<sup>1</sup> jovens urbanos com cada vez mais oportunidades de ascensão social e mais dinheiro para gastar; estudantes fervorosos de tecnologia e ciências que estão conectados quase o tempo *todo*.

Assim como nos Estados Unidos, essa geração de chineses havia crescido com acesso constante à internet. Quase 97% dos usuários chineses da internet entre catorze e 47 anos tinham algum smartphone.<sup>2</sup> Os ocidentais haviam passado por uma migração em massa do desktop para o smartphone, mas os millenials da China dispensaram o computador de mesa e foram direto para o celular. Como Kalanick, os chineses acreditavam na tecnologia e adotavam novidades muito mais rápido que o Ocidente. Kalanick precisava que eles adotassem a Uber.

Era muito mais fácil falar do que fazer. Larry Page e Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Dick Costolo, Evan Spiegel — quase todos os líderes mais influentes do Vale do Silício dos últimos vinte anos fizeram propostas à China a fim de atuar no cobiçado país. E quase todos fracassaram. Toda empresa do Vale do Silício tinha — *tem* — a própria versão do problema chinês.

Kalanick estava confiante de que sabia como penetrar nesse mercado. Os chineses ainda dependiam de táxis, o inimigo mais detestado de Kalanick. Ele tinha certeza de que, quando conhecesse o serviço superior da Uber, o povo chinês migraria em massa para a empresa. Além disso, ele tinha uma arma secreta: bilhões de dólares em subsídios para motoristas e passageiros, o que ele acreditava ser mais que suficiente para estimular a demanda no país. A China seria a batalha mais difícil da história da start-up. Em particular, ele nutria dúvidas se conseguiria derrotar os chineses no território deles. Ainda assim, Kalanick estava ansioso pela batalha iminente.

Ele receava que o governo chinês fosse reagir com hostilidade. O Partido Comunista se orgulhava de promover e garantir o sucesso de empresas *chinesas* em território chinês. Com Xi Jinping, o governo havia investido centenas de milhões em fundos de risco financiados pelo Estado, que bancaram uma série de start-ups, impulsionando o crescimento da economia chinesa de forma nunca antes vista no país. Isso criou “zonas econômicas especiais” em cidades como Shenzhen, incentivando inovações chinesas e a incubação de start-ups. O Ocidente ainda detinha hegemonia global na tecnologia, mas, das vinte maiores empresas de tecnologia do mundo em valor de mercado, nove eram chinesas.<sup>3</sup>

Com o governo no controle da internet, o Partido podia regulamentar seletivamente o mercado com base no que fosse considerado benéfico para o Estado. Seria contrário à natureza do governo chinês acolher um invasor estrangeiro, especialmente uma empresa agressiva como a Uber. Xi acompanhava as notícias e provavelmente conhecia a reputação de Kalanick. Contudo, o CEO tinha certeza do sucesso.

A única coisa que ele temia mais que o governo de Grande Irmão da China era outro "irmão", a start-up Didi Chuxing. Em tradução aproximada, o nome significa "Irmão de Viagem". Em linguagem coloquial, significa "bi-bi táxi": "Didi" é a onomatopeia chinesa para uma buzina de carro.

Embora o nome pareça alegre, a empresa e a diretoria eram tudo menos isso. A Didi Chuxing era a maior start-up de caronas da China, criada a partir de anos de análises sobre a maneira como mais de um bilhão de chineses se deslocavam pelas ruas congestionadas do país. Cheng Wei, o CEO da Didi Chuxing, abriu a empresa com pouco menos de trinta anos, depois de trabalhar na área de vendas. A aposta que ele fez de criar um empreendimento de táxis em 2012 cresceu até se tornar uma gigante avaliada em bilhões de dólares em apenas três anos, com pesados investimentos de risco de Tencent e Alibaba, duas das maiores e mais populares empresas de tecnologia da China.

A Didi Chuxing tinha tudo que a Uber precisava para vencer: tamanho, reconhecimento e, sobretudo, apoio do governo. Tinha também bolsos incrivelmente fartos, com bilhões em capital de investidores chineses depois de poucos anos de atividade. E o alto-comando também tinha garra. Antes de se tornar Didi Chuxing, a

Didi Dache estivera envolvida em uma guerra de gastos com Kuaidi Dache, uma grande concorrente. Em 2015, as duas empresas estabeleceram uma trégua e se fundiram, mas só depois de torrar milhões de yuans em corridas gratuitas oferecidas aos usuários. Quando houve a fusão, os aplicativos de carona já eram uma parte integral da vida cotidiana.

Kalanick não se abalou. Tinha vencido políticos corruptos e sindicatos de taxistas em todas as maiores cidades americanas. Ele enfrentara a Lyft e a superara. Invadira cidades no mundo inteiro, gastara mais que os adversários, cercara governos e conquistara mais consumidores com um produto melhor. Avançar com tudo já havia funcionado antes e podia funcionar de novo.

“Adoro fazer coisas que as pessoas acham que são impossíveis”, disse Kalanick, tempos depois.<sup>4</sup>

\* \* \*

TRAVIS KALANICK ESTAVA empolgado para realizar o impossível. Mas Thuan Pham precisava lidar com a realidade do dia a dia. E, em 2015, Pham já estava mergulhado em problemas.

O crescimento da Uber estava muito mais acelerado do que todo mundo tinha previsto. Pham instalara equipes em dezenas de cidades chinesas — Chengdu, Pequim, Wuhan e várias outras —, abrindo uma frente de batalha ampla contra o agressivo DiDi. Travis ficou feliz com isso. E quando o chefe ficava feliz, Pham ficava feliz.

Como diretor de tecnologia da Uber, Pham era responsável por todo o corpo de engenharia da empresa, uma organização vasta de centenas de hackers jovens e geniais. A equipe de Pham o

admirava: um executivo disciplinado de cabelo escuro, pele bronzeada e óculos quadrados de aço escovado que contrastavam com seu sorriso branco. Para muitos de seus engenheiros, ele era uma espécie rara de diretor de tecnologia: compreensivo com a equipe e até sentimental ao lidar com questões difíceis da empresa. Seus subordinados retribuía com lealdade. O que eles mais respeitavam era o profissionalismo de Pham e, especialmente, sua capacidade de responder a e-mails de funcionários a qualquer hora do dia. Até quando tirava férias, Pham ficava com o laptop aberto no aeroporto, respondendo a e-mails na pista até os comissários de bordo dizerem que era hora de guardar os equipamentos eletrônicos.

Mas, agora, Pham não estava feliz. Embora a quantidade de corridas que as pessoas faziam na China não parasse de aumentar, os incentivos da Uber também não cessavam.

Todo mundo na empresa sabia que seria preciso uma quantidade enorme de corridas gratuitas para conquistar uma participação significativa no mercado chinês. Para eliminar preocupações relativas ao desperdício galopante de dinheiro, Kalanick enviou uma carta aos investidores para avisar que a Uber talvez tivesse de gastar muito para estabelecer uma base firme na China.

Como diretor de tecnologia, Pham percebia algo que os investidores não notavam. A Uber estava gastando de 40 a 50 milhões de dólares em subsídios na China por semana, uma quantia enorme só para convencer passageiros e motoristas a trocar o DiDi pelo Uber.

Quando a imprensa começou a bisbilhotar,<sup>5</sup> Kalanick mandou Emil Michael espantar repórteres enxeridos, informando a eles que as



atividades da Uber na China eram “mais eficientes” do que muita gente acreditava. Se a imprensa tivesse alguma noção dos valores — algo que Michael se negava a revelar em entrevistas —, todo mundo ficaria de queixo caído.

Em uma carta para investidores que vazou para a imprensa, Kalanick destacou que, em apenas nove meses, a quantidade de corridas em Chengdu e Hangzhou foi mais de quatrocentas vezes maior que em Nova York — uma das maiores cidades da Uber — em seus primeiros nove meses. “Esse tipo de crescimento é impressionante e inédito”, escreveu o CEO na carta.<sup>6</sup> “Francamente, a China representa uma das maiores oportunidades inexploradas para a Uber, maior até que os Estados Unidos.”

O que Kalanick não disse foi o fato de que, em muitas cidades, mais da metade dessas corridas era fictícia, um desperdício absoluto de dinheiro dos investidores.

Para Pham, que era responsável por lidar com a fraude, situações difíceis não eram nenhuma novidade. Nascido no Vietnã em 1967, Pham se viu no meio de conflitos já aos doze anos, quando a mãe o enfiou junto com o irmão em um barco pesqueiro decadente de madeira e navegou pelas águas revoltas do mar do sul da China para fugir da violência da guerra sino-vietnamita de 1979.<sup>7</sup> Pham resistiu a tempestades mortais, foi assaltado por piratas tailandeses e se considerou sortudo por chegar a um acampamento de refugiados na Indonésia, embora logo depois tenha sido despachado para uma ilha sem saneamento básico que abrigava outros imigrantes do Sudeste Asiático. Depois de finalmente chegar aos Estados Unidos, Pham dividiu com outra família um apartamento

pequeno e cheio de baratas em Maryland enquanto a mãe trabalhava em vários empregos para sustentá-los.

Pham se dedicou aos estudos e se apaixonou pelos computadores da IBM, que ele descobriu ainda jovem. Um emprego inicial em informática na Hewlett-Packard o levou ao mundo das start-ups e, com o tempo, a uma grande oportunidade com um cargo alto e bem remunerado na Uber, como diretor de tecnologia. Como Kalanick, Pham era trabalhador e não hesitava diante da pressão, da intensidade ou dos longos expedientes conforme a empresa explodia.

Mas o desafio da China era inédito. O trabalho de Pham era transformar a estratégia da China, um pesadelo econômico, em algo que fizesse algum sentido no âmbito financeiro.

Ele montou uma equipe de crise, captando grandes talentos na área de segurança e detecção de fraudes de empresas concorrentes na região da baía de São Francisco para fazer análises mais rigorosas dos novos cadastros. Com o tempo, eles incluíram recursos de verificação de identidade e outras táticas para avaliar motoristas e passageiros.

A China não era o único mercado vulnerável. As fraudes estavam presentes em todos os mercados do mundo. Em Nova York, em 2014, funcionários observaram que quase 20% do faturamento bruto da empresa era desperdiçado em corridas fraudulentas. O mesmo ocorria em Londres. De Washington a Los Angeles, a Uber perdia milhões nos mercados mais importantes.

Os especialistas em detecção de fraudes de Pham logo se mostraram inestimáveis — e não só na China. No Brooklyn, a equipe viu ladrões de cartão de crédito usarem os números roubados para

financiar narcotráfico e prostituição com veículos da Uber. O golpe era simples: os traficantes compravam números roubados de cartão de crédito na Dark Web e então inseriam esses dados no aplicativo da Uber para solicitar corridas. A cada semana, eles realizavam centenas de corridas para transportar drogas e prostitutas pela cidade — tudo pago pelos incentivos da Uber ou por estornos de administradoras de cartão de crédito depois que os donos originais dos cartões registravam a fraude.

Após acompanhar os criminosos por meses, a empresa se aliou à polícia de Nova York para ajudar a prender os falsários em uma complicada operação secreta. Durante uma corrida, a polícia recebia um chamado da administradora de cartão de crédito, ligava para o motorista e mandava que ele parasse o veículo; depois prendia o passageiro por diversos crimes, incluindo fraude, posse de drogas, prostituição etc. Embora nunca se gabasse em público, a equipe antifraude ajudou a polícia a desmantelar toda a operação.

O pessoal de Pham então desenvolveu modelos de aprendizado de máquina com base em atos criminosos do passado, treinando os sistemas da Uber para identificar sinais de fraude assim que acontecessem. Quando a equipe ganhou embalo, o índice de fraudes em mercados como Nova York caiu para menos de 5%; Pham tinha orgulho de sua equipe, bem como Kalanick.

Entretanto, o combate às fraudes na China exigia outro nível de vigilância. Os falsários chineses e os engenheiros da Uber iniciaram uma verdadeira corrida armamentista em que a equipe antifraude lutava para superar os métodos cada vez mais engenhosos dos infratores. Nos Estados Unidos, as fraudes eram mais simples; os criminosos se limitavam a debitar corridas em contas alheias ou a

usar o Uber para fazer entregas ilegais usando dados roubados de cartões de crédito. Mas, na China, motoristas e passageiros agiam em conluio para desviar bilhões em incentivos da empresa e depois dividir os espólios.

A maioria dos estelionatários chineses se comunicava através de mensagens em fóruns de internet, uma forma anônima e simples de juntar pessoas interessadas em ganhar dinheiro fácil. Eles conversavam usando um código próprio;<sup>8</sup> motoristas que queriam fazer uma corrida falsa pediam “uma injeção”, em referência ao alfinete digital vermelho que indicava a localização de um usuário no Uber. Um “enfermeiro”, ou falsário, podia responder nos mesmos termos que aplicaria uma “dose” no autor da mensagem original, criando uma conta nova e fazendo uma corrida falsa com o motorista. Os dois depois rachavam o incentivo pago pela start-up. Conforme esse processo era repetido inúmeras vezes em dezenas de cidades, os pequenos bônus dados aos motoristas se acumularam em uma montanha de milhões em dinheiro jogado fora.

Kalanick não podia interromper os incentivos, porque precisava concorrer com o DiDi, que estava igualmente disposta a torrar dinheiro para atrair passageiros. Para estimular o crescimento, Kalanick tinha simplificado o máximo possível o processo de cadastro para novos usuários. O cadastro só exigia nome, e-mail, telefone e dados de cartão de crédito, tudo facilmente replicável. Os fraudadores cadastravam nomes e e-mails falsos e, depois, usavam aplicativos como “Burner” ou “TextNow” para criar milhares de números falsos de celular para associar aos cartões de crédito roubados. Contudo, exigir que os chineses fornecessem outras formas mais precisas de identificação acrescentaria obstáculos ao

processo. E, como os estudos dos cientistas de dados de Kalanick apontavam, o aumento de obstáculos reduzia o crescimento. Para o fundador, comprometer o crescimento não era uma opção.

A solução de Kalanick foi crescer e contar com os esforços da equipe antifraude. Mas, com o tempo, os criminosos foram ficando cada vez mais astutos. Os falsários chegaram à conclusão de que fóruns de internet eram um método lento e ineficiente para encontrar passageiros, então acabaram criando os próprios "passageiros". Alguns motoristas compravam vários celulares baratos, inventando diversas contas de motoristas e passageiros para cada aparelho. O golpe consistia em pedir um carro por um celular de "passageiro" e usar um de "motorista" para aceitar. E então o fraudador dirigia pelas ruas de Chengdu com dezenas de telefones espalhados no banco, todos registrando o valor de cada uma das "corridas" que ele realizava para seus clientes falsos.

Com o tempo, a equipe antifraude conseguiu perceber a manobra. Nas salas de controle da sede da Uber em São Francisco, os monitores exibiam pontinhos pequenos piscando pela topografia complicada dos mapas das cidades chinesas. Cada pontinho representava o veículo de um falsário, que era seguido de perto no mapa por um rastro com uma dúzia de "passageiros" falsos na mesma corrida. Era como se a equipe antifraude estivesse observando dezenas de centopeias digitais rastejando pela tela, todas se empanturrando de incentivos da Uber.

Alguns falsários construíram placas de circuitos enormes com centenas de conectores para cartões SIM, os pequenos microchips que permitem a comunicação de telefones com uma rede de celular. Cada chip agia como um número novo que podia responder

automaticamente a uma mensagem de texto de confirmação para uma conta recém-criada, que os fraudadores então usavam para fazer mais corridas falsas e acumular os bônus. Após usar os chips, o criminoso substituía todos eles e repetia o processo. Depois de centenas, ou até milhares, de "motoristas" colocando isso em prática dezenas de vezes por dia, sete dias por semana, o prejuízo da Uber começou a ficar sério.

A equipe antifraude de Pham era boa. Mas tudo tinha limite; embora a empresa visse o sucesso em cidades como Nova York e São Francisco, Kalanick continuava jogando dinheiro no buraco sem fundo que era a China. O máximo que Pham e seus engenheiros podiam fazer era tentar estancar a hemorragia.

\* \* \*

AS FRAUDES NÃO eram o único problema na China. Em termos de negócios, a Uber tinha algo em comum com os chineses; ambos estavam dispostos a jogar sujo. A ética foi para o espaço no confronto entre o DiDi e a Uber pela supremacia no país.

Os gerentes locais do DiDi pagavam a operadores de táxi das cidades para protestar contra os serviços de carona da Uber. Mensagens de texto falsas eram enviadas a motoristas, alegando que a empresa havia encerrado as atividades na China e que eles deviam passar a dirigir para o DiDi. Uma das táticas preferidas da empresa era mandar recrutas novos entrar na Uber como engenheiros. Assim que eram contratados, atuavam como espões, repassando informações confidenciais e realizando sabotagem industrial em alguns dos sistemas internos da empresa.

Enquanto tratava de se infiltrar na Uber, a start-up chinesa também recebia ajuda de alguns de seus aliados mais fortes e poderosos. Assim como nos Estados Unidos a Uber tinha o apoio do Google, a Tencent, uma das três maiores empresas de tecnologia da China, era uma das principais investidoras do DiDi.

A Tencent às vezes bloqueava a conta da Uber no WeChat, a rede social e aplicativo de mensagens mais popular da China, um golpe sério contra a empresa ocidental. O WeChat era o Facebook da China. Com o bloqueio, a Tencent eliminara a Uber do ambiente de mídia social mais importante do país. E, para piorar, o bloqueio também impedia que a start-up americana tivesse acesso à “carteira” do WeChat, um recurso que permite que as pessoas comprem produtos e serviços sem usar dinheiro ou cartão de crédito.

No início, a Uber não havia compreendido a popularidade das carteiras virtuais na China. A empresa fora lançada aceitando apenas cartão de crédito, uma forma de pagamento que os chineses quase não usavam; levou algum tempo para a Uber começar a aceitar pagamentos virtuais por WeChat e Alipay — há quem diga que foi tempo demais. Eles acabaram conseguindo entrar em diversas carteiras virtuais da China, mas sempre sofriam bloqueios intermitentes da maior de todas pela Tencent.

Alguns dos problemas da Uber na China foram causados pela própria empresa. Por exemplo, ela ainda utilizava o Google Maps para ajudar os motoristas na navegação entre buscar o passageiro e deixá-lo no destino. Isso se revelou uma decisão terrível; embora o Google tivesse mapeado grande parte do mundo desenvolvido com incomparável precisão, a China ainda era um ponto cego. O software

de navegação da Uber alimentado pelo Google fornecia informações péssimas que causavam frequentes confusões nos motoristas e irritavam os passageiros, frustrados quando o motorista seguia uma rota mais longa.

A Uber também tinha problemas sérios fora da China. Em toda a Ásia, Kalanick enfrentava taxistas, governos e concorrentes de peso, como a Ola, na Índia, e a Grab, no Sudeste Asiático, duas start-ups implacáveis de carona que, assim como o DiDi, estavam igualmente dispostas a jogar sujo.

Kalanick mandou Akshay BD, na época com 24 anos, para chefiar a gestão na comunidade de Bangalore, na Índia. BD foi belicoso, perseguindo taxistas pelas ruas para convencê-los a se cadastrar como motoristas da Uber. Ele tinha a garra que Kalanick queria em um gerente, especialmente para tentar estimular a demanda em um dos maiores mercados do mundo.

BD, no entanto, não estava preparado para a reação da Ola e das cooperativas de táxi. Em Mumbai, taxistas apareciam no escritório da Uber e tentavam intimidar fisicamente os funcionários. Violência não era nada incomum; em Bangalore, sempre que BD pegava um carro para casa, ele se recusava a permitir que os motoristas da empresa o levassem diretamente para seu endereço; ele sabia que os concorrentes talvez o seguissem. Em Hyderabad, um motorista da Uber se suicidou quando não conseguiu pagar em dia as taxas de aluguel do carro. Uma multidão de motoristas furiosos<sup>9</sup> — alguns da Uber, outros empregados por cooperativas de táxi ansiosas para incitar raiva — apareceu na frente do escritório da Uber no começo de 2017 com o corpo de M Kondaiah, o motorista de 34 anos, e depositou o cadáver à porta da empresa. O grupo afirmou que, se



os valores pagos pela Uber aos motoristas na Índia não fossem tão baixos, Kondaiah talvez ainda estivesse vivo.

A quantidade de incidentes costumava aumentar em épocas de descontos planejados. De tempos em tempos, Kalanick e a sede da Uber em São Francisco reduziam o preço de corridas em dezenas de mercados. O efeito se propagava para o resto do mundo a partir da região da baía, afetando imediatamente a vida de milhões de motoristas. Kalanick fazia isso para estimular o aumento do número de usuários; mas às vezes isso incitava violência.

Houve um incidente com um indiano que chegou em estado histérico a uma filial da Uber, nervoso porque a start-up havia reduzido os preços mais uma vez. O homem abriu uma lata de combustível, derramou gasolina no próprio corpo e mostrou um isqueiro, ameaçando atear fogo em si mesmo se a Uber não revertesse os cortes. O homem foi derrubado por guardas, que o seguraram contra o chão e arrancaram o isqueiro de suas mãos. Não foi um acontecimento isolado; depois desse, haveria uma série de suicídios por autoimolação.

Um dos piores incidentes com motoristas na Índia ocorreu em dezembro de 2014. Uma jovem de 26 anos que atuava no mercado financeiro pediu um Uber para casa em Gurgaon, uma cidade vizinha de Nova Délhi, depois de um jantar de trabalho. Pouco depois de entrar no carro, ela cochilou. Foi nesse momento que o motorista, Shiv Kumar Yadav, percebeu que ela estava dormindo e se desviou da rota prevista.

Yadav desligou o celular, o que impossibilitou o rastreamento por parte da polícia ou da Uber. Ele dirigiu até um local isolado, estacionou o carro, foi para o banco traseiro e estuprou a jovem.

Depois, Yadav a pressionou a não prestar queixa; disse que a mataria se ela contasse à polícia. Por fim, levou a vítima para casa. A mulher ligou para a polícia à 1h25 de sábado. Ela havia tirado uma foto da placa de Yadav depois que o carro a deixou em seu apartamento. A polícia prendeu o homem no dia seguinte.

A notícia viralizou quase imediatamente. O público — tanto na Índia quanto no exterior — logo responsabilizou a segurança relapsa da Uber pelo ocorrido. Como o incidente foi meras semanas depois do desastre público de Kalanick com a jornalista Sarah Lacy e o fracasso da “ofensiva de sedução”, a acusação de estupro alimentou a ideia de que a Uber era uma empresa misógina que não se importava com as mulheres e que prestava um serviço que não era seguro. A imprensa americana arrasou a Uber pelo que aconteceu, o que reforçou todos os estereótipos negativos que as pessoas atribuíam à start-up.

A reação na Índia foi muito mais severa. As autoridades do país, cientes da revolta do público, imediatamente interromperam todos os serviços de carona em Nova Délhi até que fosse realizada uma investigação.<sup>10</sup> Os gerentes de cidades indianas como Bangalore fecharam as portas do escritório e se mudaram para hotéis, na tentativa de escapar da onda incessante de protestos e ameaças. Durante seis semanas, os funcionários da Uber na Índia chegaram até a levar seus familiares para os hotéis; e alguns eram espancados nas ruas por membros da comunidade taxista.

O Sudeste Asiático foi outro drama. A Grab, empresa de caronas predominante na região, era um concorrente tenaz. A Uber gastaria quase 1 bilhão de dólares para enfrentá-la. O resultado foi uma perda impressionante de quase 50% do mercado. Depois de apenas

quatro anos, a Uber detinha só 25% do mercado no Sudeste Asiático. Anos depois, a empresa americana seria obrigada a vender sua atividade na região em troca de uma participação de 27,5% na Grab.<sup>I</sup>

Tudo isso — as perdas, as tramoias corporativas, os embates constantes, a violência — acabou afetando Kalanick. Ele já era uma pessoa tensa e competitiva. Mas a China e o Sudeste Asiático só serviram para piorar sua mania de perseguição. Ele começou a achar que estava sendo sabotado o tempo todo, ou que seus amigos ou funcionários tentavam enganá-lo e prejudicar a empresa. Depois da guerra pela China, o cinismo de Kalanick se espalharia para outras partes da empresa; e nunca mais cessaria.

\* \* \*

NOS ESTADOS UNIDOS, observadores perceberam os problemas da Uber no exterior, mas, para a maioria, a empresa não estava fazendo nada de errado. Kalanick estava indo muito bem.

Com um cheque em branco nas mãos e nenhum investidor ou membro de conselho com poder de contê-lo, Kalanick começou a construir uma série de escritórios da Uber para simbolizar o sucesso da empresa.

Em Pittsburgh, onde a start-up se concentrava no desenvolvimento de carros autônomos, Kalanick contratou arquitetos e desenhistas industriais para construir uma sede novinha em folha com aspecto futurista. O edifício era um modelo de extravagância, com espaço para algumas centenas de funcionários. A empresa espalhou duas dúzias de tipos diferentes de cadeiras pelo imenso

espaço da construção simplesmente porque se acreditava que Kalanick adorava cadeiras de estilos diferentes. Essa sede, no fim das contas, custou mais de 40 milhões de dólares para ser construída e cerca de 200 mil dólares por cada um dos duzentos e tantos funcionários que trabalhavam nessa atividade paralela. A Uber em Santa Monica ocupava uma propriedade luxuosa à beira da praia, também ao custo de dezenas de milhões de dólares.

Mas a joia da coroa era São Francisco. Depois de exceder o espaço de um punhado de outras salas, Kalanick alugou alguns andares do número 1.455 na Market Street — um lugar que parecia uma fortaleza no centro da cidade — e logo reformou tudo bem no estilo da Uber. Abriram-se buracos no piso de concreto entre dois andares para ser instalada uma escadaria de vidro transparente. A escadaria multimilionária levava ao espaço preferido de Kalanick dentre os muitos da Uber, um que foi projetado para refletir seu gosto pessoal. Kalanick batizou a estética de “Blade Runner em Paris”, uma abundância de granito preto e salas de reunião com vidro espelhado, que seria ocupada continuamente por engenheiros curvados sobre MacBooks prateados.

Os gerentes passavam horas formulando estratégias no local mais clandestino do edifício: a “Sala de Guerra”. Decorada por arquitetos graúdos e designers de interiores, a Sala de Guerra era um enorme espaço de reuniões situado bem no meio do principal andar de escritórios da Uber, uma caixa de vidro usada para reuniões de estratégia importantes. Relógios digitais nas paredes exibiam a hora em São Francisco, Nova York, Londres, Dubai, Cingapura — todos em modo 24 horas —, como se os líderes da empresa estivessem dentro da Sala de Crise da Casa Branca.

Dependendo do grau de sigilo que a ocasião pedia, era possível apertar um botão para dar ao vidro um aspecto fosco translúcido, uma forma de proteger segredos da empresa contra gente de fora — ou de outras partes da organização.

Com o tempo, os novos escritórios de Kalanick foram ficando mais e mais opulentos. Mas o CEO nunca se preocupava com dinheiro, já que sempre era possível arrumar mais.

---

I Mike Brown seria, mais tarde, forçado a sair da empresa. Sua indenização incluía dezenas de milhões de dólares em ações.

## Capítulo 16

# O PROBLEMA APPLE

CONFORME A UBER torrava dinheiro na China, Kalanick ficava no pé dos engenheiros para resolver o problema. Era uma situação recorrente na empresa: quando algo dava errado, o chefe mandava darem um jeito e não queria saber como a situação seria resolvida. Só queria que *se resolvesse*.

Quando Thuan Pham, o diretor de tecnologia de Kalanick, começou a preparar uma equipe de assalto antifraude, ele recebeu bastante liberdade. Os engenheiros antifraude da Uber precisariam ser criativos, ágeis e capazes de improvisar. Kalanick disse que protegeria a equipe contra politicagem interna e prometeu aos integrantes todo o dinheiro e apoio necessários.

Um dos recrutados era Quentin,<sup>I</sup> o gerente de produto esperto de trinta anos que se formara com honras na pós-graduação do MIT e que depois da faculdade trabalhara em produtos de busca no Google. Os colegas de Quentin o descreviam como uma pessoa inteligente, generosa e de fala branda — uma figura diametralmente oposta do arquétipo de “bro” macho alfa na Uber. Quentin não saía para encher a cara com os gerentes operacionais da empresa.

Segundo os colegas, uma das qualidades que definiam Quentin era sua energia nervosa e a cautela com que lidava com o mundo e interagira com as pessoas. Até sua linguagem corporal era descrita como defensiva; durante uma conversa, ele mantinha o corpo

ligeiramente inclinado para trás. E ficava encarando as pessoas por um bom tempo, como se estivesse estudando seus interlocutores. Esses colegas acreditavam que ele era a personalidade adequada para o trabalho de segurança e avaliação de riscos.

No começo de 2014, a Uber tinha cerca de quinhentos funcionários. Em outubro, a empresa estava três vezes maior e contratava mais gente todos os dias. Sob o comando de Quentin, as equipes de análise de riscos, segurança de conta e prevenção de fraudes e abuso chegaram a ter mais de 150 pessoas. Todo mundo trabalhava muito, mas a equipe de Quentin era uma das mais diligentes. Ele e alguns colegas próximos ajudaram a planejar algumas das operações antidrogas em Nova York, limitaram a disseminação das fraudes na China e ajudaram a reforçar outras áreas em que a Uber perdia dinheiro e corria risco de processos. Ele era valioso.

Quando Quentin foi contratado, em março de 2014, sua equipe precisava lidar com uma dor de cabeça muito específica. Dois anos antes, a Apple tinha lançado uma versão do iOS que impedia acesso externo ao número exclusivo de identificação de cada iPhone, o chamado número de "identidade internacional de equipamento móvel", ou IMEI.

A atualização era um marco para a Apple de Tim Cook. Ao contrário dos rivais Google, Facebook e Amazon, a Apple não precisava ficar sugando informações pessoais de seus usuários. O Facebook e o Google eram empresas de publicidade e, por isso, precisavam descobrir cada detalhe digital da vida de seus usuários para direcionar seus anúncios. O método da Uber para identificar

fraudes utilizava técnicas de vigilância digital comuns às maiores empresas do Vale do Silício.

Essa prática ia de encontro a um dos princípios arraigados da Apple, especificamente o direito dos usuários à privacidade. Steve Jobs sempre dera valor à privacidade, mas Tim Cook, seu sucessor, era um fanático. Ele acreditava que os usuários da Apple deviam ter controle absoluto sobre a própria vida particular digital. E, se um usuário da Apple decidisse apagar todos os dados do iPhone, ninguém mais — indivíduos, parentes, empresas, autoridades — devia ser capaz de encontrar qualquer sinal desses dados no aparelho depois. A formatação de um iPhone era definitiva; os dados não tinham volta.

A atualização imprevista do iOS foi péssima para a Uber. Os estelionatários chineses adoravam usar iPhones roubados para criar contas falsas e se cadastrar no serviço. Se a equipe de segurança da Uber descobria que uma dessas contas era falsa e a bloqueava, o estelionatário só precisava apagar os dados do iPhone e criar uma nova conta, um processo que demorava alguns minutos e podia ser repetido de forma ilimitada. Para lidar com essa tática, a Uber passara meses formando um banco de dados com números de IMEI, que ajudavam a empresa a monitorar quais iPhones já haviam sido usados para criar novas contas. Antes da atualização do iOS de 2012, se a Uber visse alguém usando o mesmo aparelho para criar várias contas novas, a empresa reconhecia um falsário e podia expulsá-lo imediatamente da rede. Depois de 2012, porém, a Uber perdeu acesso aos números de série e voltou à estaca zero.

Mas, em 2014, a equipe de Quentin conseguiu dar um jeito. Depois do lançamento do iOS, meia dúzia de empresas apareceu de



repente para dizer que era possível detectar o sagrado IMEI. Quentin testou algumas até se decidir pela InAuth, Inc., uma empresa pequena de Boston. Com apenas algumas linhas de programação inseridas no aplicativo da Uber, a InAuth conseguia descobrir o número de identificação do aparelho usado para instalar o aplicativo, uma técnica que a indústria de segurança e fraudes conhecia como “impressão digital”. Quando um celular recebia uma “impressão digital”, ficava muito mais fácil para a Uber determinar se o aparelho estava sendo usado para cometer fraudes. Poucos meses depois de entrar para a start-up, Quentin assinou um contrato com a InAuth.

Funcionou *perfeitamente*. Antes de a Uber começar a usar a InAuth, as fraudes na China e em outras cidades importantes custavam à empresa dezenas de milhões de dólares *por semana*, às vezes até mais. Depois que a Uber criou uma versão nova do aplicativo que incluía o algoritmo da InAuth, Quentin viu a quantidade de fraudes despencar. Quando um falsário tentava criar uma nova conta em um aparelho que a Uber marcara com uma impressão digital, os sistemas antifraude entravam em ação e a conta era bloqueada automaticamente. Por fim, depois de anos sendo saqueada, a empresa descobrira um jeito de contra-atacar.

Só havia um problema: o serviço da InAuth era uma clara violação das regras da Apple relativas à privacidade dos usuários. Então todo o envolvimento da Uber com a InAuth tinha de ser sigiloso. Se a Apple descobrisse, a situação complicaria muito tanto para a Uber quanto para a InAuth, e talvez o Uber até fosse proibido na App Store.

Em algum momento da carreira, todo engenheiro de softwares móveis do Vale do Silício acaba tendo de enfrentar as normas vagas e bizantinas da App Store. A Apple atualiza o software todos os anos. Um ajuste simples nas práticas da empresa é capaz de impulsionar ou arruinar todo o plano de negócios de uma start-up. A criação de softwares móveis, especialmente para a Apple, gerava um estado de ansiedade e frustração constantes. Quando apresentavam um aplicativo novo para a App Store, os desenvolvedores ficavam esperando a resposta feito peregrinos diante do Oráculo de Delfos. Às vezes a Apple dava respostas úteis. Às vezes, não soltava um pio.

Quentin e sua equipe contornaram as regras de privacidade porque acharam que não tinham escolha. Eles precisavam lidar com o problema imenso das fraudes, e a Apple não lhes deu nenhuma alternativa. Se a Uber e a InAuth conseguissem não chamar atenção, talvez a equipe antifraude não fosse descoberta.

Mas eles não tiveram tanta sorte. Em meados de novembro de 2014, o *BuzzFeed* publicou a matéria sobre o infame jantar em que Emil Michael sugeriu investigar a vida de jornalistas.<sup>1</sup> Na época, a atenção ficou quase toda concentrada em Michael.

Mas, durante a “ofensiva de sedução”, Josh Mohrer, o grosseiro e arrogante gerente da Uber em Manhattan, havia cometido um erro grave. Em uma entrevista naquela semana, ele deixou escapar um comentário sobre uma versão inicial de “Heaven” [Céu], uma ferramenta que permitia acompanhar de cima o trajeto das corridas em tempo real, como se do ponto de vista de Deus. A repórter tinha ido de Uber para a entrevista com Mohrer naquela tarde, e ele se gabou de ter monitorado a corrida dela por todo o caminho. O comentário não seria ignorado.

Oito dias depois da primeira matéria, caiu uma bomba no colo da equipe de Quentin. Com as atenções cada vez mais voltadas para a Uber em função dos escândalos recentes, um jovem hacker no Arizona chamado Joe Giron<sup>2</sup> havia descompilado o aplicativo da Uber para Android e encontrara a lista de permissões de acesso a dados que o programa solicitava no ato da instalação. O rol ia muito além do que a maioria dos usuários esperava: contatos, câmera, histórico de mensagens e acesso à conexão Wi-Fi. A solicitação dessas permissões seria suspeita em *qualquer* aplicativo, ainda mais para um serviço de táxi. Por que um aplicativo de caronas precisa de acesso às mensagens de texto ou à câmera do usuário? Isso foi considerado uma enorme invasão de privacidade. Não bastava que a Uber estivesse disposta a perseguir jornalistas; a empresa também queria saber tudo sobre o usuário e seu telefone.

O post no blog explodiu. Depois de circular por fóruns sobre segurança e outros sites de internet, ele foi parar no *Hacker News*,<sup>3</sup> um fórum de mensagens com grande público entre engenheiros e a elite do Vale do Silício.

O que os leitores *não* sabiam era que o hacker amador havia encontrado por acaso a biblioteca secreta de códigos da InAuth, embutida no aplicativo da Uber como parte do acordo de sigilo entre as duas. Para marcar os dispositivos com impressões digitais, a InAuth precisava de *muito mais* dados do que um típico aplicativo de smartphone, e para isso era preciso solicitar várias permissões extras. A InAuth criava perfis de dispositivos com base nesses dados para obter o número de IMEI dos usuários. Era uma técnica inteligente, e outras empresas além da Uber pagavam milhões para usá-la. Mas a prática incomodou os usuários quando eles

descobriram a quantidade de informações que haviam fornecido para a Uber sem saber.

Na sede, a equipe antifraude estava surtando. Não era para o público saber a respeito do acordo com a InAuth, que dirá ver o algoritmo que eles haviam licenciado. Será que deviam tratar da questão junto ao público? E se a Apple começasse a xeretar? Fazia pouco tempo que a Uber tinha apresentado a versão mais nova do aplicativo para iOS. O que eles diriam se a Apple descobrisse que a Uber estava infringindo as regras?

A princípio, nada aconteceu. Mas, algumas semanas depois, a resposta chegou: a App Store rejeitou a última atualização da Uber. A equipe de Quentin tinha sido pega no flagra.

\* \* \*

COMO RESPONSÁVEL PELA app store, Eddy Cue tinha visto o que havia de melhor — e de pior — no mundo das start-ups.

Ele respondia diretamente a Tim Cook, o CEO da Apple, e a mais ninguém. Era o cara que via o surgimento de astros das start-ups antes de quase todo o resto do Vale do Silício, porque esses aplicativos disparavam para o alto das suas planilhas. Quando isso acontecia, Eddy Cue fazia questão de conhecer os fundadores. Em 2014, já fazia um ano que o vice-presidente do setor de serviços e softwares para internet na Apple, com cinquenta anos, sabia da existência de Travis Kalanick. Cue e Cook perceberam desde cedo o potencial da Uber e *adoraram* a maneira como ela usava a tecnologia do iPhone. Os dois fizeram uma reunião com Kalanick

depois de a Uber obter milhões em investimentos do Google Ventures e da TPG.

Tanto um quanto o outro ficaram impressionados com a energia e o talento de Kalanick, mas não se encantaram nem um pouco com sua personalidade. Enquanto Kalanick e Emil Michael discorriam longamente sobre as ambições da start-up, Cue reparou na arrogância do fundador. Kalanick tratava com displicência questões como a reputação ruim da Uber na imprensa e a ameaça de regulamentação.

“Sei muito bem o que estou fazendo”, disse Kalanick para os executivos da Apple, que tinham, ao todo, cinquenta anos de experiência nos patamares mais elevados da indústria de informática. “Ninguém sabe o que fazer com os serviços de carona. Mas a gente descobriu.”

Durante a reunião, Cue pensou que uma ligeira confrontação poderia despertar o lado modesto de Kalanick. “Por que pegar o investimento do Google?”, indagou Cue. “Passa um pouco a sensação de deixar a raposa tomar conta do galinheiro. Faz anos que eles estão trabalhando com veículos autônomos. A gente sempre imaginou que em algum momento eles tentariam algo como o que vocês estão fazendo.”

Cook assentiu, destacando que essa possível ameaça poderia se estender também para o conselho diretor da Uber. “Vocês não se preocupam nem um pouco com a presença de Drummond?”, perguntou Cook, referindo-se à vaga que Kalanick dera a David Drummond, diretor jurídico do Google e vice-presidente de desenvolvimento corporativo. Para Cook e Cue, ele era um representante de Larry Page, CEO do Google.

“O conselho é irrelevante”, afirmou Kalanick, dispensando as questões. “Todos esses caras foram escolhidos a dedo por mim. Eles fazem o que eu mandar, e, pelo jeito como estruturei tudo, eu faço o que eu quiser.”

Cue ficou espantado. Muitos fundadores pelo menos  *fingiam*  uma aparência de humildade em público — uma modéstia estratégica que claramente não existia em Kalanick.

Depois da reunião, Cue e Cook mantiveram contato regular com a Uber. A qualidade do iPhone era diretamente proporcional à qualidade dos aplicativos que as pessoas queriam no aparelho, então o acompanhamento dos principais aplicativos era uma prioridade para a Apple. Os executivos se atualizavam a cada três ou seis meses, quase sempre pedindo que Kalanick e Michael fizessem a viagem de uma hora de Uber até a sede da Apple ao sul, na ensolarada periferia de Cupertino.

Contudo, a Uber nunca foi o que a Apple consideraria um parceiro perfeito. A start-up frustrava com frequência os executivos da App Store, os diretores subordinados a Cue que eram responsáveis por monitorar parceiros de alto desempenho.

A maior parte dos problemas estava nas atualizações de software. Sempre que uma empresa na App Store queria atualizar o programa, ela precisava mandar uma versão nova do aplicativo para ser aprovada. Para a Apple, o processamento das versões novas da Uber era particularmente doloroso. Quando a start-up enviava uma atualização, os engenheiros da Apple viviam flagrando tentativas de enfiar recursos clandestinos na programação. Por exemplo, uma versão do aplicativo para usuários do Uber permitia a conversão entre o programa usado pelos passageiros e o exclusivo para

motoristas — reduzindo o “atrito” para usuários novos —, uma infração pequena, mas importante, das regras da Apple. A versão nova foi rejeitada. A Apple percebeu a malandragem e deu uma pequena bronca na empresa. A Uber precisava ter um aplicativo para os passageiros e outro para os motoristas.

Com o passar do tempo, as brechas nas atualizações da Uber se acumularam tanto que os subordinados de Cue passaram a monitorar com atenção tudo o que acontecia com o aplicativo; os engenheiros estudavam o algoritmo com tanto rigor que conseguiam perceber quando a start-up tentava fazer mais alguma gracinha.

A princípio, Cue estava disposto a dar o benefício da dúvida aos engenheiros de Kalanick. Nem todas as normas da Apple eram perfeitamente claras, e a Uber era um aplicativo *muito* popular entre os usuários de iPhone. Os moderadores da App Store, hackers por natureza, viam todo tipo de manobra e atalho embutido no algoritmo dos aplicativos na loja, alguns piores que outros. A malandragem constante da Uber era um estorvo, mas os recursos valiam os esforços de policiamento da equipe da App Store.

Mas a situação degradingolou rápido no fim de 2014. Os líderes da App Store tinham visto o post na *Hacker News* sobre a descompilação do aplicativo da Uber para Android e a revelação de que ele era um monstro devorador de dados. E, claro, a versão para iOS também pedia as mesmas permissões. A solução de “impressão digital” da Uber não ia colar. Conforme se aproximava a época das festas e os engenheiros corriam para aprovar seus algoritmos antes de todo mundo sair de férias, a Apple começou a rejeitar os esforços da start-up de enfiar marcação de impressão digital no aplicativo para iOS.

Na sede da Uber em São Francisco, os engenheiros da empresa penavam para vencer as rejeições constantes da App Store. Como era típico da Apple, nenhuma recusa explicava de fato *por que* a atualização fora rejeitada. O pessoal da Uber sabia que provavelmente era por causa do algoritmo da InAuth, mas não queria entregar o jogo caso a Apple ainda não tivesse descoberto.

Depois de uma longa sessão de brainstorming entre integrantes da equipe antifraude e de mobilidade, um engenheiro frustrado do setor de mobilidade se levantou. Esse engenheiro, ex-funcionário da Apple, sabia como a Uber podia contornar o problema com a App Store. "Tive uma ideia", disse ele, antes de sair da sala de reuniões e voltar ao laptop em sua mesa. "Posso resolver isso."

\* \* \*

UMA COISA ERA os engenheiros da Uber driblarem as regras de vez em quando ao mandar versões novas. Muitos desenvolvedores faziam isso ao enviar aplicativos para a App Store.

Mas essa ideia nova era tão descarada quanto um Cavalo de Troia. A ideia do engenheiro era enganar a Apple com uma técnica chamada "*geofencing*", que usava dados de GPS e o endereço de IP do iPhone para informar a localização do usuário para a Uber. Ela cria uma "cerca geográfica", que opera mais ou menos como o nome sugere; se o usuário estiver dentro de uma área geográfica específica, o aplicativo funciona de um jeito. No caso da Uber, se o aplicativo fosse usado na região da baía ou perto da sede da Apple em Cupertino, ele não executaria a "biblioteca" de algoritmos da



InAuth, que solicitava os dados pessoais necessários para marcar os aparelhos com impressões digitais.

Esse engenheiro presumiu — erroneamente, como se viu mais tarde — que todos os analistas de programação da App Store ficavam em Cupertino ou na região da baía de São Francisco. Depois de um tempo, um analista da Apple que não residia na Califórnia encontrou a biblioteca da InAuth. O ardil da Uber tinha sido descoberto.

Cue ficou apoplético. Uma coisa era driblar as regras da Apple. Mas o uso ativo de falcatrua — o ocultamento intencional de um recurso do aplicativo para os administradores da Apple não verem — era um pecado capital. A Uber estava recorrendo a um método complexo e sofisticado para enganar ativamente a Apple.

Furioso, ele se acomodou na cadeira de sua sala na sede da Apple, pegou o próprio iPhone e discou para um número.

Kalanick atendeu. Ele estava bem-humorado. O CEO da Uber sabia que era importante manter a simpatia de Cue.

Cue não quis nem saber. “A gente precisa conversar. Temos um problema sério.” Cue descreveu alguns detalhes sobre o que a Uber estava fazendo com os aplicativos e deixou claro que estava revoltado.

“Você precisa vir aqui e resolver isso com a gente”, afirmou Cue. “Vou pedir para o meu pessoal ver isso. Até mais.” Cue desligou. Nem esperou Kalanick se despedir.

Kalanick ficou nervoso. Estava com medo de que a Apple fizesse algo drástico.

Ele convocou uma reunião com Quentin e alguns integrantes de sua equipe na sede da Uber. Quando fechou a porta da sala de

reunião, Kalanick começou a fazer perguntas, e todas se voltavam para a mesma coisa: “Que porra está acontecendo aqui?”

A equipe de Quentin sabia, pelo menos em termos gerais, o que havia acontecido. Quentin chamou o engenheiro de mobilidade — que àquela altura já tremia da cabeça aos pés — e pediu que ele explicasse a técnica usada para enganar a Apple.

Como sempre, Kalanick ficou andando pela sala enquanto assimilava a gravidade das ações de sua equipe. Em sua defesa, ele nunca dissera para o engenheiro mentir ou enganar a Apple. Afinal, as pessoas daquela equipe trabalhavam alguns níveis abaixo dele. Kalanick esperava que seus líderes conduzissem seus subordinados de forma adequada.

Mas o que Kalanick *dizia* para suas equipes era sempre o mesmo: “Precisamos vencer a qualquer custo. Façam o que for necessário.” Essa mensagem, disseminada para todas as equipes, era o elemento central da maneira como cada funcionário enxergava a Uber. Vencer, custe o que custar.

A equipe antifraude começou a preparar uma explicação para o que havia acontecido — e um pedido de desculpas para Eddy Cue.

\* \* \*

EMBORA A APPLE seja uma das corporações mais opacas e cheias de segredos do Vale, tudo na sede de Cupertino se esforça muito para transmitir abertura e transparência.

Prédios brancos se elevam em forte contraste com os gramados verdejantes e cuidadosamente mantidos no número 1 da Infinite Loop. A entrada principal lembra a estética das lojas de varejo da

Apple: vidraças, paredes brancas e teto abobadado protegendo o edifício contra o sol forte da Califórnia.

Após entrar no edifício, o grupo da Uber foi conduzido para uma sala de reuniões reservada. Eles haviam preparado uma apresentação cuidadosa para os anfitriões.

Cue chegou à sala acompanhado por alguns de seus subordinados da App Store. A seu lado vinha Phil Schiller, o vice-presidente de marketing da empresa. Desde 1997, Schiller trabalhava para a Apple diretamente abaixo de Steve Jobs. Com Jobs, Schiller promoveu o iMac repaginado em 1998, uma explosão de cor em forma de ovo em tons de laranja, verde-limão, azul-turquesa e outras opções. Ele promoveu o iPod e todas as suas várias versões, ajudando a criar um sucesso recorde. Os dois executivos da Apple, ambos com cinquenta e poucos anos, tinham ao todo um patrimônio de centenas de milhões de dólares.

Cue pressionou Kalanick logo de cara. “Quero que vocês expliquem exatamente o que aconteceu aqui, desde o início, até o momento que nos trouxe aqui hoje.”

Kalanick gaguejou, abalado, mas começou do início. Ele explicou para Cue e Schiller toda a grande questão das fraudes na plataforma, descreveu as soluções engenhosas dos criminosos e os problemas que as atualizações do iOS da Apple haviam gerado para o esforço de combatê-las. Emil Michael, o principal encarregado de lidar com Cue e o pepino com a Apple, deixara Kalanick bem preparado.

Para essa reunião, Kalanick experimentava uma expressão nova: a de remorso conciliatório. Ele sabia que podia desprezar autoridades do governo sem maiores consequências. Mas, em raras ocasiões, era

capaz de perceber a necessidade de mostrar humildade. Não acontecia quase nunca. Mas ali, na sede da Apple, diante do alto-comando da empresa, ele baixou a cabeça.

“Queremos ouvir sua promessa”, disse Cue para Kalanick, conforme o grupo encerrava a longa e tensa reunião. “Queremos saber que você nunca mais vai fazer isso. Prometa, senão já era, acabou.”

Cue estava falando sério. Ele havia levado a questão ao chefe, Tim Cook, e os dois consideravam aquilo uma infração grave. Ninguém, por maior que fosse o sucesso do aplicativo ou da empresa, podia mentir impunemente para a Apple. Para Cook, o maior pecado de todos era a invasão da privacidade de seus usuários. Cook mais tarde entraria em uma briga pública com o FBI ao se recusar a destravar o smartphone de um assassino em massa de San Bernardino e criticava o Facebook com frequência em eventos públicos por causa das práticas invasivas da empresa. Ele não se incomodava de apoiar Cue nessa decisão: se a Uber não parasse com aquilo, Cook e Cue expulsariam a empresa da App Store.

Kalanick tinha consciência da seriedade da ameaça. Seria um escândalo enorme se alguma notícia sobre aquele confronto viesse a público. E o pior é que ele sabia o que um bloqueio na App Store representaria para a Uber. Sua start-up já estava sendo avaliada em dezenas de bilhões de dólares, e os downloads no iOS constituíam a maioria das atividades da empresa. Se a Uber perdesse todos os iPhones do planeta, estaria fadada à ruína. Kalanick garantiu aos executivos da Apple que aquilo jamais aconteceria de novo.

Cue aceitou o pedido de desculpas. Mas a Uber estava em observação. Eles saíram da reunião com algumas condições, principalmente relativas à nova obrigação de que os engenheiros da start-up apresentassem documentos para justificar cada nova atualização do aplicativo na App Store.

E, se a equipe de Kalanick tentasse uma gracinha daquelas de novo, Cue não seria tão compreensivo. A Uber seria expulsa.

\* \* \*

SEMANAS DEPOIS, KALANICK Kalanick voltou à Apple para uma reunião regular de atualização com Cook e Cue. A primeira reunião com Cue, Schiller e os principais líderes da App Store foi difícil. Mas era daquela que Kalanick estava realmente com medo.

Ele tentou aparentar tranquilidade. Quando entrou de novo pela porta da sede da Apple, calçava seu tênis Nike preferido — o modelo Darwin vermelho-vivo, com cadarços também vermelhos e revestimento externo de malha<sup>II</sup> — e um par de meias listradas de rosa-choque e azul, para dar um toque extra de cor ao conjunto. Por fora, ele parecia bem.

Por dentro, estava nervoso. Era a primeira vez que via Cook pessoalmente desde a confusão entre a Apple e a Uber. Ele não sabia como o CEO reagiria.

Quando a reunião começou, Cook, em seu sotaque sulista tranquilo, tocou no assunto. Ele queria confirmar que aquele problema era coisa do passado.

Kalanick se remexeu na cadeira. Já esperava a pergunta, mas ficou incomodado de ouvi-la mesmo assim. Ele explicou que era

verdade — mais respeitoso do que nunca —, mas, como havia prometido a Cue, não ia acontecer de novo.

Cook assentiu. Ele deixou o momento tenso se dissipar, e o grupo começou a tratar do resto da pauta. Mas, à sua maneira sutil, Cook traçava um limite. Se a Uber algum dia tentasse enganar a Apple de novo, seria o fim do aplicativo na plataforma da sua empresa.

Kalanick pegou um Uber para sair da sede da Apple e seguir para o norte e depois foi se encontrar com um amigo. Quando conversou sobre aquela tarde, ele confessou que ficou abalado. Mas só por um momento. O confronto tinha provocado uma onda de adrenalina. Kalanick disse que havia enfrentado a raiva de Tim Cook — Tim Cook, porra! —, e sua empresa não fora destruída.

A Uber sobrevivera. O amigo viu o medo de Kalanick se dissipar e dar lugar a uma confiança renovada — e até um pouco de arrogância. Se a Uber conseguia encarar a Apple, eles conseguiam encarar *qualquer um*.

---

I Mudei o nome da fonte para proteger seu anonimato.

II Kalanick gostava particularmente da maneira como o Darwin aderira ao chão de cimento queimado na sede da Uber quando ele dava as suas voltas. Usava o tênis na maioria dos eventos públicos, incluindo sua entrevista para Graydon Carter, editor da *Vanity Fair*, em 2016.

## Capítulo 17

# “A MELHOR DEFESA...”

O CONFRONTO COM a Apple foi um problema e tanto. Mas, enquanto essa crise se desenrolava, Travis Kalanick precisava lidar com um problema ainda *maior*. Para solucioná-lo, Thuan Pham, seu diretor de tecnologia, havia contratado um sujeito chamado Joe Sullivan. E o que Joe Sullivan viu era um pesadelo de segurança.

Como diretor de segurança no Facebook, Sullivan estava acostumado ao caos e já tinha visto de tudo em seis anos na rede social. Era responsável por proteger os usuários do Facebook contra roubo de identidade, tráfico de drogas e armas e distribuição de pornografia infantil. Enquanto Mark Zuckerberg se ocupava de descobrir novas fronteiras da internet para conquistar, Sullivan perseguia ladrões digitais — homens que, por exemplo, chantageavam mulheres depois de roubarem fotos íntimas do celular delas.

Mas quando recebeu o e-mail de Thuan Pham com um pedido de ajuda, Sullivan ficou intrigado. Ele havia lido sobre a empresa de caronas — era impossível ignorar as manchetes sobre o unicórnio beligerante. A Uber parecia uma *enorme* confusão. Rastreamento de passageiros, procurando sujeira na vida de jornalistas, devorando dados de usuários — pelo menos era essa a reputação da empresa.

O rastreamento de passageiros, em particular, já era uma invasão absurda de privacidade. Para Kalanick, era só um truque legal para

mostrar nas festas... literalmente. Quando a Uber iniciou suas operações em Chicago em 2011, a empresa convidou um grupo pequeno da alta sociedade local para uma festa particular no Elysian Hotel. Ali, ele apresentou o "Heaven". Os convidados viram em um telão gigantesco centenas de usuários da Uber correndo por um mapa de Chicago em tempo real. Kalanick e o sócio, Ryan Graves, sorriam; os convidados ficaram em choque.

A Uber tinha o "Céu" ["Heaven"], mas Kalanick também dominava o "Inferno" ["Hell"].<sup>1</sup> "Hell" era o apelido de um dos programas internos mais protegidos da empresa e extremamente valioso, criado para monitorar a localização de todos os motoristas da Uber que também dirigiam para a Lyft. Funcionários na sede da Uber criavam contas falsas no Lyft, que acompanhavam a posição de veículos próximos — até oito por usuário. E então informações sobre esses veículos eram transmitidas para a Uber e armazenadas em um banco de dados. O "Hell" era uma maneira de a start-up monitorar a localização de motoristas da Lyft em tempo real. E, como muitos desses motoristas também trabalhavam para a Uber, a empresa podia acompanhar os valores que a Lyft oferecia para seus motoristas e cobri-los, induzindo os motoristas a trabalhar com mais frequência para a Uber. Na opinião de Sullivan, o "Hell" era engenhoso. Mas também era extremamente antiético e seria um pesadelo de relações públicas se algum dia viesse a público.

"Heaven" e "Hell" eram só o começo. Esses programas pertenciam ao setor de "inteligência competitiva"<sup>2</sup> — uma expressão mais simpática do que espionagem industrial —, abreviado para um acrônimo ainda mais bonitinho: COIN [de "*competitive intelligence*"]. Todo mundo no Vale do Silício possuía alguma versão de COIN, de



um jeito ou de outro. A modalidade mais usada tinha a ver com extrair dados da concorrência em sites, aplicativos e outros repositórios públicos de informação. Essa extração era feita com programas e algoritmos desenvolvidos para automatizar a coleta de dados. A ferramenta mais útil da Uber extraía informações sobre alterações de preço no aplicativo da Lyft, o que permitia que a empresa superasse constantemente a concorrente.

A Uber também adquiria notas fiscais de empresas como a Slice Intelligence. Esse tipo de firma comprava grandes volumes de dados anônimos de aquisições junto a lojas e administradoras de cartão de crédito, organizava os resultados em categorias, analisava-os por setor e os revendia para outras empresas. Dados agregados de notas da Lyft, por exemplo, permitiam que a Uber confirmasse os preços da concorrente. A combinação desses dados com as informações extraídas sobre localização e precificação permitia que a start-up de Kalanick formasse um panorama incrivelmente completo das estratégias da Lyft. Sullivan sabia que isso não era ético. Mas funcionava.

Além da espionagem, havia também questões sérias quanto à segurança. O escândalo do estupro na Índia era só a ponta do iceberg. O que as pessoas de fora não sabiam era que as equipes operacionais da Uber lidavam com milhares de casos de conduta imprópria por ano, incluindo cada vez mais ocorrências de violência sexual. Com o crescimento da empresa, a quantidade de corridas chegou à faixa dos milhões, e até bilhões. Com números tão altos, era inevitável que ocorressem agressões e crimes sexuais. Mas o nível de exigência para cadastrar motoristas novos no aplicativo havia baixado tanto que pessoas que teriam sido barradas na

indústria oficial de táxis conseguiriam entrar facilmente na Uber. O problema ficou tão sério que, mais tarde, a empresa criaria a própria taxonomia com 21 classificações distintas para casos de conduta imprópria e violência sexual, a fim de colocar ordem na enorme quantidade de denúncias que recebia todos os anos.

Teria sido um pesadelo se o público descobrisse que centenas de motoristas haviam sido acusados de abusar sexualmente de alguma passageira. Quando a empresa, ou um motorista, recebia uma acusação nova de estupro ou um processo, alguns funcionários da Uber lembravam que os motoristas sempre são “inocentes até que se prove o contrário”. O próprio Kalanick repetia com frequência essa frase, sobretudo para as equipes de segurança e do jurídico. Tecnicamente, era verdade, e a Uber de fato havia visto algumas acusações falsas e tentativas de golpe. Mas Kalanick achava que, talvez mais que passageiras agredidas ou motoristas acusados, era a *Uber* que estava sendo alvo de perseguição. As pessoas de fora conspiravam constantemente contra a start-up; inimigos queriam que a empresa falisse. A Uber, para ele, era a verdadeira vítima. “Inocente até que se prove o contrário”, repetia para seus funcionários. Às vezes, quando uma vítima de violência sexual decidia não levar o caso à justiça, ou se a ação era encerrada por falta de provas mais concretas, gritos de alegria ecoavam pelo quinto andar da sede da Uber.

Além das questões de privacidade e segurança, a Uber tinha outro problema sério. Quando ficou sabendo, Sullivan quase não acreditou. Segundo executivos da empresa, a start-up fora vítima de um imenso ataque no começo de 2014, uma invasão grave dos dados da empresa que comprometera o nome e a placa do carro de

mais de 50 mil motoristas.<sup>3</sup> A start-up mantivera o ataque em segredo. Eles não sabiam como revelar ao público, ou mesmo se queriam fazer isso. Kalanick não conhecia a lei e não tinha o menor interesse em tomar essa decisão. Embora não quisesse incitar uma reação negativa do público, ele sempre achava que cabia ao jurídico e ao departamento de segurança descobrir uma solução — e, principalmente, dar um sumiço no problema. Sullivan sabia que não era tão simples assim; na Califórnia, a Uber era obrigada por lei a informar as autoridades sobre qualquer roubo de dados.

O roubo tinha acontecido em maio, e a start-up descobriu os efeitos em setembro. Em dezembro, Sullivan estava providenciando sua transferência para a Uber, mas a empresa ainda não tinha reportado nada.

Durante o processo de recrutamento, Kalanick pediu a Sullivan que fizesse uma apresentação aos executivos da Uber a fim de detalhar qual seria a visão dele no que dizia respeito à segurança, caso fosse contratado. Sullivan disse que queria que a segurança fosse uma parte integral da estratégia de marketing da empresa. Para ele, os usuários deviam considerar a Uber uma opção muito mais segura que um táxi. “A segurança devia ser um diferencial da marca, não um requisito mínimo”, explicou ele.

Sullivan refletiu sobre suas opções. Ofereceram-lhe o cargo de diretor de segurança, responsável por uma equipe descoordenada: cerca de trinta funcionários espalhados por vários setores dentro da Uber. Se quisesse ajudar a empresa — uma operação global enorme —, Sullivan teria de reforçar a equipe. E também responder diretamente ao CEO — um pedido que a Uber aceitou.

A Uber precisava muito mais de Sullivan do que Sullivan da Uber. Mas ele estava preparado para um desafio. E, a essa altura, já havia acreditado no discurso e se afeiçoado a Travis Kalanick, o CEO cheio de lábia.

\* \* \*

SULLIVAN NÃO VINHA do mundo da tecnologia. Mais velho de seis irmãos, ele “se rebelou” contra os pais hippies<sup>4</sup> — o pai era escultor e pintor e a mãe, professora de escola primária e escritora — e fez faculdade de direito. Enquanto empreendedores jovens da área da tecnologia, deslumbrados e cheios de otimismo, criavam seus softwares, Sullivan passou a faixa dos vinte e poucos anos trabalhando como procurador federal e confrontando o que havia de pior na humanidade. Robert S. Mueller, um herói de guerra condecorado que mais tarde investigaria o presidente Donald J. Trump, escolheu Sullivan especificamente para trabalhar na unidade de hackers e crimes cibernéticos com propriedade intelectual, uma posição de prestígio no Tribunal Federal de São Francisco. Sullivan tinha estudado lei cibernética na Universidade de Miami, onde se formou advogado, e se dedicou a casos complexos relacionados a segredos corporativos e espionagem industrial durante o *boom* do fim dos anos 1990. Quando a bolha da internet estourou, em 2000, ele já possuía uma reputação.

Sullivan media 1,85 metro, mas sua postura era sempre ligeiramente encurvada, com as mãos nos bolsos. As grossas sobancelhas castanhas e o cabelo, também castanho, passavam uma impressão inofensiva. Depois de anos usando terno e

trabalhando para o governo, ele se rendeu à calça de tiozão e às camisas sociais, até por fim adotar uma combinação de jeans e camiseta, mais em sintonia com o mundo da tecnologia. Com maçãs do rosto salientes, testa larga e olhos afastados, sua expressão era uma espécie de estoicismo relaxado, mesmo diante de problemas complexos sobre segurança de informação.

Ele falava rápido e de forma clínica, com uma entonação fria aperfeiçoada em seus anos trabalhando como advogado. O máximo de emoção que se veria nele era uma sobrancelha erguida, ou talvez um sorrisinho nostálgico quando contava histórias de guerra de seus tempos como procurador federal. Suas risadas eram sempre contidas, como se a piada fosse um segredo que ele não contava para ninguém.

Sullivan não exalava o carisma natural de um melodramático advogado no meio do tribunal, mas as pessoas gostavam dele. Era nerd sem ser totalmente antissocial, estava disposto a trabalhar muito e perseguia os bandidos. Todo mundo que conhecia Joe sabia que ele era dos bons — um cara completamente confiável.

Depois de cansar de trabalhar em casos de crime cibernético por um salário de funcionário público, Sullivan sentiu o chamado da iniciativa privada. Em 2002, conseguiu um emprego no eBay, na época uma potência da tecnologia com faturamento cada vez maior, um futuro brilhante e milhões de leilões diários entre compradores e vendedores conectados pela internet.

Era também um ambiente cheio de fraudes. Na função de diretor de confiança e segurança, Sullivan passava a maior parte do tempo caçando golpistas que usavam a plataforma para enganar pessoas inexperientes e lucrar milhares de dólares. Como para milhões de

peessoas aquele era o primeiro contato com a internet, elas não estavam preparadas para os estelionatários, que ofereciam anúncios falsos de bichos de pelúcia valiosos e cartões de beisebol colecionáveis que nem sequer existiam.

A maioria dos golpes era de casos simples em que o vendedor concluía a transação, mas nunca enviava a mercadoria ao comprador. Só que alguns eram mais intrincados. Em uma modalidade, um estelionatário oferecia pagar a um vendedor honesto por fora do eBay e acabava mandando um cheque sem fundo. Se o vendedor reclamasse, não havia muito que pudesse ser feito, pois a compra não tinha sido realizada no site propriamente dito. Os piores golpes geralmente eram os mais simples: um vendedor enviava ao comprador uma caixa vazia. Dezenas de milhares de fraudes assim aconteciam todo ano no eBay e se tornavam cada vez mais comuns, conforme o site ganhava popularidade.

No eBay, o trabalho de Sullivan era em parte de detetive, em parte de policial. Nada muito diferente de perseguir os ladrões e golpistas que ele via quando era procurador. Só que, agora, era mais simples. No tribunal, ele precisava preparar um caso meticuloso para derrubar um único réu. Talvez alguns ao mesmo tempo, se estivessem lidando com uma quadrilha. No eBay, sua equipe de especialistas em fraudes pegava centenas de golpistas por dia e os expulsava da plataforma. Ele criou sistemas inteiros pensados para neutralizar os criminosos. E quando uma quadrilha grande e organizada aparecia e tentava aplicar golpes no eBay, Sullivan e sua equipe estavam lá para impedi-la.

A história preferida de Sullivan era sobre os romenos. A Romênia era um ponto focal de fraudes. Antes de 2003, o país não tinha uma única lei voltada para crimes cibernéticos. Juntando essa negligência ao volume de organizações criminosas e a uma geração de programadores astutos, o lugar se tornava um covil para malfeitores. Os golpes em geral tinham a ver com produtos eletrônicos caros oferecidos a preços de banana, que logo obtinham lances no eBay. Depois que alguém mandasse 2 mil dólares por uma televisão de tela grande, por exemplo, os romenos sumiam. Os golpistas atuavam em cibercafés de Bucareste e só aceitavam pagamentos via Western Union, o que dificultava o trabalho da polícia de localizá-los. E, como as quadrilhas eram mantidas pela máfia romena ou russa, a polícia do país tinha medo e nunca investigava os casos.

Sullivan não tinha medo. Depois que ele e seus colegas derrubaram uma das maiores quadrilhas de fraudadores romenos no eBay, a empresa o mandou a Bucareste para depor no tribunal — a pedido dele próprio. Quando se apresentou ao juiz, Sullivan estava cercado por dois policiais corpulentos. Ambos portavam uma AK-47 e usavam uma balaclava preta — uma máscara de lã que cobria o rosto todo — para não serem identificados pela máfia e assassinados após o julgamento. Sullivan, usando o antigo uniforme de terno e gravata, depôs por horas e ajudou a mandar os fraudadores para a cadeia. Ele não usou máscara nenhuma.

Depois do eBay e de um período de dois anos no PayPal, uma empresa do mesmo grupo do eBay, Sullivan se viu diante de um desafio ainda mais intrigante. No fim de 2008, uma jovem e provocante start-up batera na sua porta. O Facebook — na época com quase 150 milhões de usuários — estava com uma vaga no

departamento jurídico. Sullivan aproveitou a oportunidade; a rede social crescia a um ritmo vertiginoso, e as ambições de Mark Zuckerberg não tinham limites. Ele queria conectar o mundo inteiro e ligá-lo à sua rede. Esse tipo de oportunidade era uma decisão fácil para Sullivan. Ele aceitou o emprego.

Se o eBay deu a Sullivan a chance de atuar como um SEAL, uma das forças de operações especiais da Marinha americana, trabalhar com segurança no Facebook era como comandar o próprio exército. O Facebook era um destino constante para estelionatários e fraudadores, assim como o eBay. Mas também abrigava pedófilos, perseguidores, ex-namorados vingativos, chantagistas — tinha de tudo um pouco. Nos seis anos e meio que Sullivan passou no Facebook, a empresa se tornou o maior depósito de informações pessoais do mundo, e ele era o homem encarregado de tomar conta de tudo. Depois de apenas um ano, foi promovido a diretor de segurança.

O grupo de Sullivan perseguia ativamente os chamados “agentes ruins”, que pretendiam cometer crimes na internet. Eles disparavam processos contra *spammers* e golpistas que enchiam o Facebook com posts inúteis, brincavam de gato e rato com *bullies* cibernéticos e identificavam quadrilhas de bandidos cibernéticos da Rússia, entregando-os para o FBI.

Seu método era diferente do de outros nomes de segurança no Vale do Silício.

“Muitas empresas se limitam a uma estratégia defensiva”, explicou Sullivan certa vez em uma entrevista.<sup>5</sup> “Nós passamos muito tempo tentando descobrir quem é a pessoa do outro lado do crime cibernético.”



O melhor exemplo das táticas de Sullivan aconteceu em um fim de semana, quando ele estava no Facebook e recebeu um telefonema desesperado de uma colega do trabalho. Ela estava navegando no Match.com certa noite, procurando alguém para um encontro, quando as coisas começaram a esquentar com um profissional da construção civil que morava em San José. Durante os flertes, ela enviou para ele uma foto sem blusa. A mensagem seguinte dele a preocupou: o homem disse que havia pesquisado o nome dela e descobrira que ela trabalhava em uma empresa famosa do Vale do Silício. Então a ameaçou, dizendo que, se ela não transferisse 10 mil dólares em dinheiro, ele enviaria a foto para a empresa toda.

Sullivan sabia o que fazer. Ele e um colega assumiram o controle da conta dela no Match.com e tentaram convencer o chantagista a revelar sua identidade. Sullivan sabia que a melhor forma seria conduzir o golpista a um sistema de pagamento. Para detetives digitais como Sullivan, pagamentos pela internet geralmente forneciam a melhor chance de revelar pistas sobre a identidade do criminoso. Alguns bancos, por exemplo, bloqueavam tentativas de transferência para regiões específicas, o que delimitava a lista de possíveis países onde o golpista se encontrava. Sullivan também acrescentava detalhes incorretos ao fazer o pagamento, uma manobra intencional que fazia a transação dar errado. Depois de uma série de tentativas sem sucesso, o criminoso fornecia mais detalhes sobre a localização de sua conta, o que ajudava Sullivan a delimitar mais ainda as possibilidades.

A investigação dos passos do chantagista através do sistema de pagamento levou Sullivan a um ex-estagiário do Google que então

morava na Nigéria. Depois de descobrir o endereço dele em Lagos, Sullivan contratou um advogado local para confrontar o sujeito em um café no país. O ex-estagiário confessou imediatamente o golpe e entregou o computador e as informações de sua conta de e-mail.

Quando obtiveram acesso ao computador, eles perceberam que as atividades do golpista iam muito além da amiga de Sullivan; o estagiário fazia parte de um enorme esquema criminoso em andamento no Match.com. Fazia meses que ele vinha extorquindo dezenas de mulheres que trabalhavam no Vale do Silício, sempre ameaçando enviar as fotos íntimas para suas empresas caso elas não pagassem. Sullivan não apenas salvou a reputação da colega, como também pôde avisar outras vítimas que o chantagista finalmente tinha sido pego, encerrando meses de sofrimento.

Quer fossem fraudes enormes cometidas por hackers da Romênia, quer chantagistas extorquindo mulheres inocentes, Joe Sullivan era bom para encontrar indivíduos na internet e proteger as pessoas. Era o motivo que levava a Uber a recrutá-lo. E era o motivo por que ele acabou aceitando o emprego. Ele olhou para a start-up de Kalanick e viu um ninho de rato cheio de problemas: fraude generalizada, concorrência em quatro continentes e hackers atacando o estoque valioso de informações pessoais da empresa. Além do mais, a Uber lhe ofereceu a chance de ser mais do que um policial da internet; devido à própria natureza do serviço prestado pela empresa, que transporta milhões de passageiros dentro de carros de verdade todos os dias, ele lidaria com situações que poderiam descambar para o mundo fora da rede.

Meses antes de entrar para a Uber, Sullivan ajudou a resolver a bagunça da invasão dos sistemas; a empresa relatou a invasão,

como a lei exige, em fevereiro de 2015 — nove meses depois do ataque. Não seria a última invasão sofrida pela empresa; outro hacker penetraria os sistemas da Uber em 2016. Contudo, seria a última vez que Sullivan e Kalanick admitiriam voluntariamente a invasão. A decisão de não falar nada se revelaria mais cara do que qualquer um dos dois jamais teria imaginado.

Mas, ao chegar à empresa em abril de 2015, Sullivan percebeu que o problema em suas mãos era muito maior do que fraude ou roubos.

Ele precisava impedir que os motoristas da Uber fossem assassinados.

\* \* \*

MENOS DE DUAS semanas depois de começar no novo emprego, Sullivan recebeu um telefonema urgente no celular. Um dos motoristas da Uber tinha sido morto em Guadalajara, e os gerentes operacionais na área desconfiavam que as empresas locais de táxi fossem as responsáveis.

A Uber passara meses sofrendo ataques dos cartéis de táxi do México. A violência havia começado devagar; um ataque aqui, uma vandalização ali. Mas logo a situação se intensificou. Assim como seus pares nas cidades americanas, taxistas mexicanos gastavam milhares de dólares com licenças, permissões, treinamentos e outras exigências do governo só para poderem transportar passageiros. Mas agora os sindicatos observavam, impotentes, enquanto a Uber tomava conta do mercado. Com o aumento do desespero dos taxistas, eram comuns casos de surras, saques e assaltos a

motoristas do serviço. Muitos ataques eram feitos para intimidar quem mais pretendesse trabalhar para a Uber.

“Não vamos deixá-los em paz”, disse na época Esteban Meza de la Cruz, um taxista e líder sindical que representava cerca de 13 mil motoristas.<sup>6</sup> “Vamos identificar e caçar todos eles.”

Quando Sullivan chegou, a violência já havia ido além de lábios cortados e olhos roxos. Tinha gente morrendo, e isso acontecia no mundo todo. A polícia não ajudava muito. A morte de um taxista não era exatamente prioridade máxima para a polícia de Guadalajara. As ligações de Sullivan foram ignoradas. Frustrado, começou a ligar para antigos contatos da comunidade de inteligência. Um amigo do FBI jogou um pouco de luz na situação: “Guadalajara é território dos cartéis”, explicou ele. “Nós não mandamos gente para lá.”

Países como o Brasil eram piores ainda. Kalanick havia contratado Ed Baker, ex-executivo de crescimento do Facebook, para fazer a atividade na América do Sul crescer. Ele incentivava os gerentes de São Paulo e do Rio de Janeiro a cadastrar a maior quantidade possível de passageiros e motoristas. Para limitar o “atrito” na experiência de cadastro, a Uber permitia que os passageiros se identificassem apenas com um e-mail — fácil de forjar — ou um número de celular. Além disso, a economia brasileira funciona, principalmente, à base de dinheiro vivo, já que cartões de crédito não são regra, então não é possível coletar dados de pagamento ou de identificação de cada passageiro.

Para ladrões e cartéis de taxistas irritados, era o crime perfeito. Uma pessoa podia se cadastrar anonimamente no aplicativo e então começar um jogo de “roleta Uber”: eles pediam um Uber e espalhavam o caos. Carros eram roubados e incendiados, motoristas

eram atacados, assaltados e, às vezes, assassinados. E a empresa manteve o sistema de baixo atrito de Baker, apesar do aumento da violência.

Oswaldo Luis Modolo Filho, um motorista de 52 anos, foi assassinado por um jovem casal que pediu um Uber usando nomes falsos e decidiu pagar em dinheiro. Depois de esfaquear Modolo várias vezes com um par de facas de cozinha, o casal fugiu no utilitário preto da vítima, deixando-o no meio da rua.<sup>7</sup>

Em 2015, quando a Uber chegou ao Brasil, o país estava em crise. O desemprego se encontrava em um dos níveis mais altos da história e o índice de crimes violentos e assassinatos estava nas alturas. Embora a falta de empregos indicasse que havia uma quantidade maior de brasileiros dispostos a dirigir para a Uber, o faturamento diário em dinheiro vivo fazia deles um alvo tentador para ladrões. Pelo menos dezesseis motoristas foram mortos no Brasil até a equipe de produtos de Kalanick aprimorar a segurança e a verificação de identidade no aplicativo.

Kalanick e os outros executivos da empresa não eram indiferentes ao perigo que os motoristas enfrentavam em mercados emergentes. Mas tinham um sério ponto cego por causa da fixação no crescimento da empresa, e a aplicação displicente de incentivos financeiros geralmente inflamava problemas socioculturais já existentes. Kalanick acreditava que o software da Uber tinha elementos que o tornavam inerentemente mais seguro que um táxi, como o fato de que as corridas eram registradas e monitoradas por GPS. E esperava que a Uber também conseguisse encontrar mais soluções tecnológicas para resolver o problema da segurança dos motoristas.

Mas Sullivan via isso tudo e sabia que precisava agir rápido. Ele pretendia criar uma equipe de segurança de alto nível, dividida em setores que lidavam com ameaças que iam desde fraude financeira a espionagem digital e até segurança física. Ele precisava de centenas de funcionários — engenheiros de segurança para cuidar dos sistemas da Uber, gente que trabalhou na CIA e na NSA para cuidar das atividades *in loco* e das investigações em campo, além de muitos outros. Kalanick concordou e lhe deu carta branca.

Mas o CEO tinha uma exigência muito importante: a Uber não ia ficar só na defensiva.

## *Capítulo 18*

# FÚRIA DOS CARROS AUTÔNOMOS

TRAVIS KALANICK ESTAVA furioso no grandioso salão do Terranea Resort — um santuário à beira-mar para os ricos no litoral de Rancho Palos Verdes, na Califórnia. Era a noite de abertura da edição de 2014 do congresso anual Code Conference, um evento de confraternização para a elite da tecnologia. No palco, Sergey Brin proferia um discurso histórico, mas Kalanick estava pendurado no iPhone, disparando mensagens para David Drummond. Brin — que em tese era um parceiro e investidor de Kalanick — havia acabado de revelar algo que poderia ameaçar a existência da Uber: um carro completamente autônomo.

“O que me deixa empolgado com este projeto de carros autônomos é a capacidade que ele tem de transformar o mundo à nossa volta”, disse Brin ao público.<sup>1</sup> Os tecnólogos, investidores de risco e jornalistas fervilhavam de animação. O cofundador do Google compareceu naquela noite, como palestrante de honra, vestindo camiseta branca, calças pretas e Crocs gastos. Brin preferia conforto a estilo.

Quando o vídeo foi divulgado, o público viu um veículo oval branco com lugar para duas pessoas dando voltas em um estacionamento. Era feio e pequeno. A parte da frente parecia uma carinha sorridente, como se Humpty Dumpty tivesse se

transformado em um carrinho de golfe. Nem um pouco parecido com *Blade Runner*.

Mas nada disso importava. O carro não precisava de volante, então podia ter qualquer formato. O Dumpty-móvel era ocupado por duas pessoas. Nenhuma delas fazia nada para conduzir o veículo, que corria tranquilamente por um estacionamento de Mountain View. Para Kalanick, aquela monstruosidade autônoma em forma de ovo do Google era uma obra de arte.

O Google, que por muito tempo fora considerado um aliado e parceiro, parecia estar se voltando contra ele. O carrinho do Google destruiria a Uber, e com um *sorriso*. Se o Google tivesse um serviço de caronas que não precisasse de motoristas, ele poderia cobrar valores irrisórios, roubar todos os usuários da Uber e destruir a empresa.

No palco, Brin era entrevistado pela jornalista Kara Swisher, a organizadora do congresso. Ela perguntou diretamente se o Google pretendia criar um serviço de caronas como o Uber. Kalanick talvez tivesse esperança de que Brin negasse. Ele não negou.

“Acho que algumas dessas perguntas — como o serviço vai funcionar, se vamos controlar a operação, se vamos trabalhar com parceiros — são o tipo de coisa que vamos definir quando estivermos mais perto de implementar em larga escala”, disse Brin a Swisher, de forma vaga. “Acho que, com esses veículos iniciais de teste, provavelmente vamos operar o serviço por conta própria, porque vai ser algo muito especializado. Mas a longo prazo não se sabe.”

Kalanick espumava de raiva. A Uber estava se tornando uma força importante — tanto como empresa de tecnologia quanto como



aparato de transporte —, mas não tinha um veículo totalmente autônomo. Nem sequer em fase de pesquisa.

Ele ainda acreditava e se comportava como se a Uber fosse um azarão — uma mentalidade que continuaria inalterada durante todo o seu tempo como CEO. No começo, era a Uber contra as empresas gananciosas e antiéticas de táxi que controlavam os políticos corruptos de suas cidades. Depois, era a Uber contra a Lyft, a startup rica cujo posicionamento carismático — aqueles bigodes rosados — era apenas uma fachada para os executivos impiedosos que estavam por trás. E agora, aparentemente, seria a Uber contra o Google, a gigante global da tecnologia.

A raiva aos poucos foi dando lugar ao medo. O negócio de publicidade e buscas do Google era uma verdadeira fábrica de dinheiro. Com isso, o Google tinha liberdade para perseguir projetos aleatórios, mesmo se dessem prejuízo ou, em alguns casos, se fossem nitidamente absurdos.<sup>1</sup> A pesquisa do Google sobre carros autônomos — um projeto que àquela altura já durava anos — seria um centro de custos significativo para quase todas as outras empresas do Vale do Silício. Para o Google, era um trocado.

Como Kalanick diria a amigos mais tarde, foi depois do Code Conference de 2014 que ele começou a suar. Brin saiu do palco, mas Kalanick não parou de mandar e-mails e mensagens de texto frenéticos.

Ele precisava conversar com David Drummond.

\* \* \*

PELO VISTO, DRUMMOND já estava esperando as mensagens de Kalanick.

O Gulfstream V do Google decolou do Aeroporto Internacional de São Francisco na última terça-feira de maio, com destino a Los Angeles. Os executivos do Google que estavam a caminho do Code Conference haviam ponderado como avisariam Kalanick sobre a apresentação de Brin no palco, que aconteceria naquela noite. Eles decidiram que fazia mais sentido Drummond, membro do conselho da start-up, dar a notícia para Kalanick.

Drummond em geral sabia lidar com esse tipo de situação: com empatia. Alto e de porte atlético, ele poderia passar por um ex-jogador de futebol americano. Mas, com olhos castanhos e sorriso amplo, ele parecia inofensivo, como o advogado corporativo inteligente e afável que era. Essas qualidades, além do fato de ser um dos poucos executivos afro-americanos que tinham chegado aos patamares mais altos do Vale do Silício, faziam Drummond se destacar dos colegas. Mas, apesar de toda a competência e confiança, Drummond era avesso a conflitos e, por isso, deixou para falar com Kalanick sobre os planos do Google no último instante.

Ele sabia que se tratava de um assunto delicado. Kalanick tinha espões por todo o Vale do Silício. A operação de “inteligência competitiva” da Uber — ou seja, o enorme e sistemático programa COIN administrado por Joe Sullivan e seu braço direito, Mat Henley — crescia sem parar. Kalanick ouvia murmúrios frequentes sobre o projeto de carro autônomo do Google ou, às vezes, um boato aleatório de que o Google estaria começando um serviço de táxis com veículos autônomos. Sempre que escutava boatos assim, Kalanick enviava um e-mail para Drummond.

“A gente recebe esse tipo de coisa com mais frequência do que eu gostaria”, escreveu Kalanick, certa vez, para Drummond, encaminhando informações sobre um serviço de transporte do Google com carros autônomos.<sup>2</sup> “Uma reunião com Larry [Page] ajudaria a abafar isso, se não for verdade, mas ele vem evitando me encontrar desde o outono passado. Sem nenhum diálogo, a gente é levado a crer que o Google está concorrendo a curto prazo e provavelmente vem planejando isso há bem mais tempo do que foi dado a entender.” Isso se estendeu por meses. Aparecia alguma coisa, Drummond acalmava os nervos do chefe, e tudo voltava ao normal, até aparecer um novo boato.

No dia do Code Conference, Drummond finalmente ligou para Kalanick e avisou sobre a demonstração. Pessoas que sabiam do telefonema diriam mais tarde que foi uma conversa tensa; como seria de esperar, Kalanick estava irritado. Ele se sentiu traído pelos próprios investidores.

Depois que a sessão de Brin terminou, Drummond chamou Kalanick para dar uma volta pelo Terranea. Kalanick estava surtando, mas Drummond descarregou mais clichês do que nunca, segundo uma pessoa que acompanhou a conversa. Especialista em parcerias e desenvolvimento de novos negócios, Drummond dominava o tipo de amaciada que seus chefes, Page e Brin, nunca se davam ao trabalho de fazer.

Kalanick tentou se acalmar, querendo acreditar em Drummond. O executivo fazia parte do conselho diretor da Uber. A empresa dele tinha investido centenas de milhões de dólares no futuro da Uber. Para Kalanick, realmente havia esperança de que Drummond estivesse falando a verdade.

Mas, ainda naquele dia, a ideia de Kalanick “manter a calma” foi para o espaço. Todo ano, na noite de abertura do Code Conference, a organização oferecia um grande jantar à beira-mar para os participantes. No entanto, os CEOs mais poderosos faziam um jantar particular em outro lugar nas dependências do hotel. Nesse ano, Kalanick tinha sido convidado e levou a namorada, Gabi Holzwarth, uma simpática musicista e dançarina. Os dois tinham sido apresentados, por acaso, por Shervin Pishevar, um antigo investidor da Uber e amigo de Kalanick.

Holzwarth, com 24 anos na época, era uma violinista de formação clássica que estudara música a vida inteira. Ela tocava em público com frequência nas ruas de São Francisco e Palo Alto, onde havia crescido. Quando viu Holzwarth tocando na frente de uma loja de doces, Pishevar a contratou para se apresentar em um evento beneficente para o candidato ao Senado Cory Booker. O evento foi na casa de Pishevar, onde ela e Kalanick se conheceram.

Holzwarth era uma mulher determinada e havia investido na música desde cedo. Kalanick adorava a determinação, a gentileza, a postura firme e o fato de que ela era capaz de conversar com praticamente qualquer pessoa. Conforme Kalanick subia na vida, o casal foi ganhando notoriedade. Eles iam juntos a muitas festas importantes — a 100 Gala da revista *Time*, a festa do Oscar da *Vanity Fair*, o baile de gala do Met —, ele de smoking, ela com vestidos de grife.

No jantar particular do Code Conference, Kalanick e Holzwarth se sentaram com os pesos pesados, CEOs poderosos das maiores empresas do Vale do Silício. Ele devia ter apreciado o jantar — aquela era a confirmação máxima do seu sucesso e da sua

influência. Mas Kalanick passou a maior parte da noite vendo Sergey Brin batendo papo com Holzwarth.

Ela era educada e conseguia conversar até com o engenheiro mais desajeitado. Mas Brin, que estava passando por um divórcio complicado e público depois de ter se envolvido com uma funcionária, ignorou Kalanick, sem dar a mínima para as impressões que estava causando. Antes do fim do jantar, Kalanick usou o iPhone para tirar uma foto da conversa cheia de intimidades entre Brin e Holzwarth e mandou para Drummond. Mais tarde, ele disse a Drummond que viu Brin colocar a mão na perna de Holzwarth e que acreditava que a atitude de Brin era um problema para o Google.

Apesar dos talentos de Drummond, seria impossível aplacar o que aconteceu naquela noite. Depois do jantar, Brin pediu a Holzwarth que lhe fizesse companhia e fosse conversar com ele na beira da piscina mais tarde. Kalanick entrou em erupção. O Google estava se esforçando para ferrá-lo. E agora ele estava vendo o homem que queria aniquilar sua empresa tentar roubar sua namorada.

\* \* \*

NO QUESITO “CARROS autônomos”, Kalanick estava mais atrasado do que imaginava. Larry Page — que tinha obsessão por transportes — já havia dedicado mais de 1 bilhão de dólares e dezenas de milhares de funcionários ao problema quando ele e Sergey se sentiram à vontade para revelar ao mundo seu carro em forma de ovo. Não havia ninguém mais determinado que Larry Page para criar carros-robôs.

Ninguém exceto, talvez, Anthony Levandowski. O engenheiro magrelo e irascível ainda trabalhava no “Projeto Chofer”, o apelido da empresa para a pesquisa sobre veículos autônomos. Mas sua posição estava ficando frágil.

Em primeiro lugar, Levandowski era um péssimo líder. Ele arrumava brigas constantes com os colegas por causa da velocidade — ou falta de — com que o Google estava disposto a trabalhar no projeto de veículos autônomos. Mas Page *gostava* do fato de que Levandowski nem sempre seguia as regras. Para Page, homens como Levandowski levariam o Google à fase seguinte da pesquisa sobre veículos autônomos.

E Page gostava de Levandowski. Ainda que, muitas vezes, fosse controverso, o engenheiro sabia ser carismático. Os dois jantavam juntos de vez em quando — algo que para Page já seria por si só uma atividade peculiar —, imaginando um futuro cheio de carros robóticos. Quaisquer que fossem os defeitos de Levandowski, Page precisava dele no Googleplex.

Mas, em 2015, a atenção pessoal de Page e os milhões de dólares em bônus não bastavam para agradar ao prodígio da autonomia. Levandowski estava cansado dos colegas que não gostavam de correr riscos. Estava cansado de ouvir “não”. Ele achava que o Google não gostava do projeto e estava fazendo corpo mole. Levandowski acreditava que a empresa podia fazer mais. Que *e/e* podia fazer mais.

Então começou a lançar uma ideia nova entre alguns colegas de confiança no Google: frete rodoviário de longa distância, um espaço cuja última grande inovação havia sido na indústria farmacêutica, com o advento de remédios para manter os motoristas acordados ao

volante. Ele exercitou o discurso vendedor com colegas em jantares fora da empresa: imagine um mundo em que caminhões autônomos levassem produtos constantemente de cidade em cidade. Um mundo sem o perigo de caminhoneiros insones. A indústria de frete rodoviário era gigantesca, empregando 7,4 milhões de americanos e faturando 738,9 bilhões de dólares por ano.<sup>3</sup> Os caminhões eram responsáveis por 5,6% do trajeto total percorrido por todos os veículos nos Estados Unidos, segundo dados do Departamento de Transportes, e por cerca de 10% das mortes em estradas do país.<sup>4</sup> A automação valeria bilhões. E ajudava o fato de que caminhões autônomos não eram uma concorrência direta ao Google. Pelo menos foi isso que Levandowski disse aos colegas. Eles chamariam o projeto de Ottomotto — Otto, para abreviar.

Em 2016, Levandowski já estava fora do Google, levando consigo um grupo pequeno de colegas, incluindo um amigo próximo chamado Lior Ron, que trabalhou durante anos no popular Google Maps. Levandowski deixou claro o que ele pensava em um último e-mail para Page: “Quero me sentar atrás do volante, não no banco do carona, mas agora [a] sensação é de que estou no porta-malas.”<sup>5</sup>

Menos de seis meses depois, no verão da corrida presidencial de 2016, a Otto estava em atividade. Levandowski e Ron, que se tornou o cofundador da Otto, já haviam expandido a start-up para 41 funcionários. Eles tinham percorrido mais de 15 mil quilômetros de estrada com seus equipamentos experimentais instalados em três caminhões Volvo. A equipe incluía quinze ex-funcionários do Google, mais da metade dos engenheiros especialistas em veículos autônomos, uma raça escassa e preciosa no Vale do Silício.<sup>6</sup>

Em um gesto raro, a Otto não usava capital de risco. O grupo inteiro de Xogglers — o apelido dos “ex-Googlers” — era rico e podia bancar o projeto por conta própria. Levandowski era o mais rico de todos, tendo faturado milhões com a venda de suas empresas para o Google anos antes.

Mas a arma secreta da Otto não era o bolso forrado de seu grupo de fundadores nem a visão de avançar para um campo inexplorado. Era o fato de que Levandowski finalmente estava livre da burocracia corporativa e jurídica do Google. Agora ele podia fazer as coisas do *seu* jeito. No Google, ele era criticado por infringir normas e contornar regulamentos. Na Otto, Levandowski não tinha essas restrições.

Quando a start-up estava pronta para filmar uma demonstração do equipamento de condução autônoma — um pacote que poderia ser adquirido e instalado em qualquer carreta —, Levandowski ligou para o lobista que convenceu os reguladores de Nevada a formular uma lei nova para os veículos autônomos do Google e pediu que ele providenciasse uma autorização para a Otto filmar em uma rodovia do estado. O Departamento de Veículos Motorizados de Nevada negou o pedido, mas Levandowski os ignorou e filmou assim mesmo.<sup>7</sup> As imagens aéreas de uma carreta branca decorada com a marca preta da Otto fizeram um contraste maravilhoso com as cores quentes do deserto de Mojave. Um regulador resmungou que a ação de Levandowski era ilegal. Ele não chegou a enfrentar nenhuma consequência.

Para Levandowski, valeu a pena: todo mundo que viu o vídeo de lançamento adorou. Se ele tivesse seguido as regras, como havia feito quase o tempo todo no Google, ainda estaria esperando



receber a aprovação. Na Otto, os engenheiros imprimiram adesivos laranja e colaram por toda a sede em São Francisco com uma mensagem que eles sabiam que Levandowski adoraria: “Segurança em Terceiro Lugar.”<sup>8</sup>

\* \* \*

O ENCONTRO DOS dois parecia quase coisa do destino.

Travis Kalanick e Anthony Levandowski foram apresentados em 2015 por Sebastian Thrun, ex-executivo no Google e autoridade no mundo dos carros autônomos. Pouco tempo depois, enquanto se preparava para sair do Google, Levandowski começou a fazer reuniões secretas com o CEO da Uber.

Os dois se deram bem de cara. Levandowski, um homem afável e carismático de quase dois metros de altura e futurista nato, despertou algo em Kalanick. Os homens, ambos com quarenta e poucos anos, imaginavam um futuro cheio de carros autônomos, em que o talento de Levandowski para a engenharia era alimentado pela imensa rede de caronas de Kalanick. O CEO da Uber acreditava que havia encontrado em Levandowski um “irmão de outra mãe”, como diria mais tarde.<sup>9</sup>

Aquela primeira reunião se tornou uma série de conversas clandestinas. Levandowski ia a Mountain View para trabalhar durante o dia no Google e, à noite, voltava para São Francisco para se encontrar com Kalanick e discutir a futura parceria. Para não chamar atenção, eles chegavam sozinhos no Ferry Building de São Francisco, um ponto turístico popular da cidade. Depois que cada um comprava comida para viagem, eles caminhavam rumo noroeste, até o píer, na

direção da ponte Golden Gate, onde então começavam a falar de seus sonhos para os veículos autônomos.

Kalanick não sabia quase nada sobre tecnologia de automação, mas Levandowski explicou os detalhes técnicos. Um carro autônomo precisava de uma quantidade imensa de equipamentos só para compreender o terreno percorrido e mais ainda para navegar em segurança. O chassi era equipado com lasers, câmeras omnidirecionais, uma série de sensores e radares. O *lidar*, abreviação de "*light detection and ranging*" [detecção de luz e cálculo de distância], ajudava o software do carro a absorver terabytes de informações sobre o ambiente.

O laser de Anthony "é o molho", escreveu Kalanick certa vez em uma lousa durante uma reunião. Eles passariam horas inventando codinomes e se comunicando com jargões secretos. Kalanick imaginava que, se os veículos autônomos eram capazes de dirigir sozinhos, eles podiam criar uma versão "Super Duper" da Uber, ou "Uber Super Duper".<sup>10</sup> Em vez de ficar com 30% do faturamento dos motoristas — o modelo de negócios em vigor na empresa —, a Uber poderia ficar com tudo. Isso representaria bilhões e bilhões de aumento na receita. A abreviação, USD, inspirou um codinome interno legal: "\$", um simples cifrão.

Eles conversavam feito adolescentes obcecados com um trabalho de ciências. Kalanick chegava em casa vibrando de empolgação depois de uma reunião com Levandowski, sacudindo o celular na frente da namorada. "Olha até onde a gente foi hoje!", dizia Kalanick, mostrando o número de passos que o iPhone havia registrado pela cidade.

Levandowski deveria criar uma empresa nova, a Otto, assim que saísse do Google, como se estivesse interessado em montar a própria start-up de fretes. Depois, ele faria reuniões com investidores de risco por toda a Sand Hill Road — o famoso endereço de grandes investidores do Vale do Silício, como Andreessen Horowitz e Kleiner Perkins — a fim de captar recursos para seu empreendimento. Mas descartaria as reuniões e decidiria não usar nenhum capital externo. (Como a atividade independente seria apenas para manter as aparências, não fazia sentido ceder participação a investidores externos.) E aí vinha o golpe: a Uber ia adquirir a Otto por milhões de dólares, uma grande proclamação das intenções da start-up de investir em tecnologia de automação.

Kalanick, tentando se defender contra a divisão de carros autônomos do Google, havia começado a contratar gente. Ele tinha aberto um centro inteiro em Pittsburgh dedicado à pesquisa sobre veículos autônomos — o Advanced Technologies Group — em um programa conjunto com pesquisadores da Universidade Carnegie Mellon.<sup>11</sup> Na verdade, o Advanced Technologies Center da Uber servia de fachada para saquear o departamento de robótica da universidade. Matt Sweeney, um funcionário antigo e braço direito de Kalanick, pegou uns quarenta engenheiros, atravessou as muitas pontes de Pittsburgh e os trouxe para os braços da nova equipe de pesquisadores da empresa. A universidade ficou furiosa.

Mas a aquisição da Otto seria diferente. A compra da start-up de Anthony Levandowski, o que na prática era roubar a unidade de pesquisa em autonomia do Google, seria um sinal da dedicação de Kalanick. O preço selaria o acordo: a fortuna de 680 milhões de dólares, ou 1% do valor da Uber inteira na época. Além do mais,

Levandowski e sua equipe tinham direito a 20% dos lucros de qualquer empreendimento de frete com caminhões autônomos que eles formassem. Era um acordo monstruoso. E uma rasteira no Google.

Em troca, Kalanick receberia todos os dados da Otto, um mapa para a direção que a empresa ia tomar, controle total sobre a propriedade intelectual e as patentes, e “um merecido quinhão” — kalanickês para a dedicação de Levandowski à Uber e à causa.<sup>12</sup>

Em 18 de agosto de 2016, Kalanick e Levandowski anunciaram a aquisição. A cobertura da imprensa tratou como o golpe que era; com um dos protegidos de Larry Page à frente, a Uber de repente estava pronta para desafiar o Google na corrida pelos carros autônomos.

“Acabou a era de ouro”, disse Kalanick em uma reunião com um gerente de engenharia, referindo-se ao acordo.<sup>13</sup> “Agora é guerra.”

Sessenta quilômetros ao sul, na sede do Google, os executivos acordaram com a notícia da aquisição.

Eles ficaram furiosos.

---

I Um exemplo bom é o Google Glass, um computador facial de mil dólares que foi um fracasso retumbante depois que o Google se deu conta de que havia criado uma legião de “Glassholes” [trocadilho com *assholes*, ou “babacas”], gente que usava a tecnologia para tirar fotos de outras pessoas sem autorização. O projeto logo foi interrompido, mas consumiu centenas de milhões de dólares.

## *Capítulo 19*

# UM MAR DE ROSAS

TUDO IA BEM para Travis Kalanick.

Não fazia tanto tempo que ele havia se encontrado com os cofundadores da Lyft — Logan Green e John Zimmer — para tratar de uma possível fusão. Embora a concorrente estivesse sofrendo uma evidente derrota para a Uber na guerra pelos usuários, a empresa do bigode rosa ainda conseguia dar um jeito de arrumar dinheiro todo semestre para continuar de portas abertas. Os executivos da Uber resolveram que seria mais barato comprá-la logo em vez de continuar a guerra de preços.

Kalanick tinha convidado John Zimmer, o presidente da Lyft, para seu apartamento no topo das colinas de Castro, e também o próprio braço direito, Emil Michael. Durante um jantar com comida chinesa entregue em casa, os dois lados apresentaram o que consideravam um acordo justo. Mas a ideia que eles faziam de justiça variava imensamente. Os fundadores da Lyft queriam uma participação de 10% na Uber em troca da empresa.

Kalanick e Michael queriam algo mais próximo de 8%. Enquanto os dois lados tentavam chegar a um meio-termo — que aparentemente não incluía o número 9 —, um investidor parceiro que entrara nas negociações pediu muito mais, 17%. Esse foi basicamente o fim da conversa.

Mas Kalanick não estava com muita vontade de comprar a Lyft. Ele não ia com a cara de Zimmer, cuja personalidade tinha algo que o incomodava. O CEO da Uber não queria trabalhar com ele, mas humilhá-lo. Não ia demorar para a empresa ficar sem dinheiro.

Em retrospecto, o CEO achou um golpe de sorte ter dispensado a Lyft. Com a união de seus esforços e os de Michael, a Uber havia aperfeiçoado a arte da captação de recursos. Agora, haviam convencido a divisão de investimentos públicos da Arábia Saudita a investir 3,5 bilhões de dólares na empresa, levando a avaliação da Uber a 62,5 bilhões de dólares — um nível inédito para qualquer empresa privada de tecnologia.<sup>1</sup>

O acordo com os sauditas, anunciado em junho de 2016, permitiu que Kalanick confirmasse seu poder no topo da Uber. Em uma ação que se adiantaria a acontecimentos posteriores, Kalanick instruiu os funcionários que preparavam acordos a redigir termos que conferissem a ele, exclusivamente, o poder de indicar três novos membros para o conselho diretor da Uber.<sup>2</sup> A decisão deixou alguns outros membros nervosos — especialmente Bill Gurley. Se o documento fosse aprovado, Kalanick seria capaz de neutralizar qualquer oposição do conselho.

Mas esses mesmos membros também viram Kalanick trazer um investimento novo de 3,5 bilhões de dólares. Isso não era uma simples injeção de capital. O investimento saudita era um arsenal de emergência. Naquele momento, a Uber estava enfrentando o DiDi na China, a Grab e a Go-Jek no Sudeste Asiático, a Ola na Índia e a Lyft nos Estados Unidos. Eram guerras caras e dolorosas — com batalhas em várias frentes, em vários continentes, contra adversários cheios

de capital. O investimento dos sauditas conferia a Kalanick poder de fogo suficiente para derrotar todos os inimigos de uma vez só.

Então, após deliberar um pouco, o conselho diretor da Uber aprovou o acordo.

E a situação da Lyft melhorou ainda mais o humor de Kalanick. No fim de 2016, a rival enfrentava dificuldades, perdendo dinheiro em uma guerra de subsídios contra a Uber, mas sem o mesmo reforço financeiro. Ele gostava de prejudicar Green e Zimmer e não teve pena. Joe Sullivan, o diretor de segurança da Uber, monitorava sites, repositórios de acesso público e dados da Lyft, em busca do golpe de misericórdia.

Um grupo de engenheiros forneceu a Kalanick uma arma secreta deliciosa durante a “Workation”, algo que havia se tornado uma tradição anual na Uber: em vez de tirarem duas semanas de férias [*vacation*] para relaxar em dezembro, os funcionários se ofereciam para passar duas semanas trabalhando [*work*] em qualquer projeto que quisessem. Durante uma Workation de dezembro, um grupo desenvolveu um protótipo de aplicativo para motoristas da Uber que utilizava alguns componentes do smartphone do usuário — especificamente, o acelerômetro e o giroscópio — para detectar o som de notificações recebidas do aplicativo da Lyft. Se a Uber soubesse que determinado motorista também trabalhava para a Lyft, a empresa poderia abordá-lo de outra forma — talvez com bônus em dinheiro — para afastá-lo do bigode rosa.

Em uma reunião, os engenheiros apresentaram o projeto para gerentes, advogados e o próprio Kalanick. Os executivos em volta da mesa ficaram empolgados e nervosos ao mesmo tempo. Aquela era uma arma nova poderosa na guerra contra a Lyft. Mas o ato de

detectar sons sem permissão do usuário talvez fosse uma infração ética. Quando a apresentação acabou, Kalanick ficou em silêncio. Ninguém falou nada.

“Tudo bem”, disse o CEO, de repente, desfazendo a tensão. “Acho uma boa ideia.” Ele assentiu. Levantou-se e encarou os engenheiros: “Mas não quero que a Comissão Federal de Comércio me ligue para falar sobre isso”, acrescentou. Ele agradeceu a presença de todo mundo e foi embora, encerrando a reunião. O recurso nunca chegou a ser implementado.

No Vale do Silício, fazia muito tempo que a privacidade dos usuários tinha perdido espaço para o desejo das empresas de coletar dados. Mas a Uber elevava isso a um novo patamar. Kalanick tratava a privacidade dos usuários como um detalhe irrelevante. A certa altura, ele alterou as configurações do aplicativo da Uber para que fosse possível rastrear as pessoas até mesmo depois do fim das corridas. Os usuários reclamaram e exigiram configurações de privacidade mais rigorosas, mas Kalanick levaria anos para atender; ele queria ver aonde as pessoas iam depois de sair do carro para compreender melhor o comportamento dos usuários.

A Uber batia a Lyft em praticamente tudo. Green e Zimmer eram competitivos e ambiciosos, mas Kalanick sempre agia mais rápido e com mais disposição a usar táticas questionáveis. Ele não se limitava a atacar o conjunto de usuários da Lyft; ia também atrás dos melhores funcionários. Travis VanderZanden era um empreendedor que tinha vendido uma start-up chamada Cherry — “Uber dos lava-jatos” — para a Lyft em 2013. VanderZanden era cheio de “garra”, o que Kalanick admirava. Ele levou só um ano para chegar ao posto de



diretor de operações da Lyft, um dos cargos mais altos da empresa, para então trair os sócios e ir para a Uber em 2014.

Isso era típico de Kalanick. Quando um de seus subalternos lhe trazia alguma notícia boa (o que geralmente era uma notícia ruim para um concorrente), ele sempre sorria — aquele sorriso simpático juvenil —, esfregava as mãos e, se estivesse sentado, ficava de pé e começava a andar e pensar no passo seguinte para sua start-up. Ele odiava Michael Ovitz, seu antigo mentor, por tê-lo enganado na época da Scour. Mas também havia aprendido com ele. Durante o reinado do superagente na Creative Artists Agency e sua supremacia de vinte anos em Hollywood, a bíblia dele tinha sido *A arte da guerra*, de Sun Tzu.<sup>3</sup> E agora era também a de Kalanick:

*A guerra evita o forte e ataca o fraco.*

A Lyft era fraca; a Uber era forte. As duas empresas estavam dispostas a guerrear, mas a Uber era mais rápida, capitalizada e impiedosa que a Lyft. Enquanto Green e Zimmer bancavam os bonzinhos, Travis Kalanick fazia de *tudo* para vencer. À medida que os cofres da Lyft se esvaziavam e os fundadores enfrentavam dificuldades para captar recursos, parecia que a Uber venceria.

\* \* \*

“PUTA MERDA. SERÁ que dei um passo maior que as pernas?”, perguntou-se Jeff Jones.

Diante de uma mesa vazia no saguão da sede da Uber, Jones e um assistente viam nomes de motoristas correndo pela página dele no Facebook, todos disparando insultos e perguntas raivosas. Para alguém acostumado aos temperamentos brandos do povo de

Minnesota, não foi agradável. “Essas pessoas estão *furiosas!*”, disse ele, olhando à sua volta em busca de apoio. Além de seu assistente e de um punhado de funcionários sentados em sofás de couro preto por perto, concentrados em seus MacBooks, Jones estava sozinho.

Jeff Jones era um executivo experiente. Já havia enfrentado trabalhadores irritados antes. Mas isso não era algo frequente. As pessoas *gostavam* de Jones. Mesmo com quase cinquenta anos e cabelo grisalho, ele ainda parecia um escoteiro. Seu rosto era caloroso e simpático — até alegre —, e ele dava o tom de qualquer reunião começando com um grande sorriso. Um ano jogando beisebol na Academia Militar de Fork Union havia contribuído para sua disciplina e a postura ereta. Além disso, seu ânimo e seu carisma naturais o ajudaram a transitar pelo universo corporativo dos Estados Unidos. Primeiro foi a Gap e depois a Coca-Cola, até ele ganhar reputação como gênio do marketing na Target.

Durante sua temporada na Target, a maioria dos fregueses tinha adorado o ícone grande e vermelho de alvo; *TargêT*, diziam eles, fingindo um sotaque francês. Mas, como diretor de marketing, Jones também conduziu a empresa por um dos piores períodos de sua existência, quando uma invasão cibernética em 2013 deixou os dados pessoais e financeiros de dezenas de milhões de fregueses vulneráveis contra hackers. Ele conhecia a sensação de ser objeto de raiva de outras pessoas.

Ainda assim, uma coisa era raiva, e outra bem diferente era *raiva de motoristas da Uber*. Travis Kalanick sabia que sua empresa estava indo de vento em popa, e as pessoas usavam o aplicativo mais do que nunca. Mas ele também sabia que tinha um problema com os motoristas, e que isso havia começado a afetar o faturamento. A

rotatividade — o tempo que levava entre alguém começar a dirigir para a Uber e depois parar e não voltar mais — estava em um nível abominável.

Todo mundo na empresa sabia o motivo, e logo Jones descobriria também: dirigir para a Uber era um inferno. A empresa explorava os motoristas com uma flutuação enorme no valor da hora, e a comunicação com a sede era terrível. Depois de lançar o serviço de corrida compartilhada em Nova York, a empresa mandou uma pesquisa para os motoristas, para ver como tinha sido o desempenho. Quando um grupo de engenheiros estava examinando os resultados, um gerente ficou revoltado com os erros de ortografia e gramática que os motoristas inseriam nas respostas. “Nossa, não dá para acreditar que o voto dessas pessoas vale o mesmo que o nosso”, debochou ele para seus subordinados.

Assim, os motoristas se achavam descartáveis para a Uber. E, na verdade, eram mesmo. Durante apresentações internas, os gerentes de produto destacavam que o “índice de satisfação” entre a classe — já baixo — havia despencado no começo de 2016. Cerca de um quarto dos motoristas da start-up abandonava o serviço a cada três meses. As pessoas odiavam tanto dirigir para a Uber que a empresa precisava expandir o máximo possível as buscas para recrutar mão de obra nova. Além dos alvos claros, como taxistas e motoristas da Lyft, eles recorriam também a universos não tão óbvios, como gente que ganhava salário mínimo no McDonald’s, no Walmart, e até mesmo a menina dos olhos de Jeff Jones: a *Targê*t.

Assim como Anthony Levandowski, Jones ficou encantado quando conheceu Kalanick em um evento do TED. Depois que Kalanick desceu do palco, os dois começaram a conversar sobre como

melhorar a péssima reputação da Uber. Todo mundo adorava o produto propriamente dito, mas odiava a marca. E Jones era o cara das marcas. Não demorou muito para Kalanick atraí-lo para a Uber. O título de Jones era “presidente de caronas”, um cargo tão vago quanto abrangente.

Na prática, Jones assumiu a maior parte das responsabilidades de marketing que antes eram de Ryan Graves, o vice-presidente de operações. Graves era da “velha guarda” da Uber, pois estava na empresa desde o começo, mas não era nenhum guru do marketing. A reputação da Uber estava na latrina; eles precisavam de um profissional. Então Graves foi afastado e, como prêmio de consolação, foi encarregado de “se concentrar em uns experimentos da Uber”, como serviços de entrega de comida e pacotes.<sup>4</sup>

Para Jones, o trabalho era duplo: repaginar o marketing e resolver o problema com os motoristas. Graves tinha ignorado esse projeto. Ele nunca estabeleceu um aparato decente e funcional de recursos humanos para os funcionários, nem criou uma forma eficaz de lidar com as queixas dos milhões de “motoristas-parceiros” freelancers.

Após apenas algumas semanas no cargo novo, Jones se viu diante de um laptop na sede da Uber, enfrentando centenas de motoristas furiosos. Seu plano era começar a melhorar o relacionamento com eles apresentando-se em uma sessão de perguntas e respostas pelo Facebook. Os motoristas aproveitaram a chance para expressar suas frustrações.

“O que vocês vão fazer com SEUS MOTORISTAS quando os carros autônomos chegarem nas ruas?”<sup>5</sup> “Vocês vão oferecer ações aos motoristas quando os carros sem motorista estiverem nas ruas?” “A Uber esqueceu que a empresa foi construída pelos motoristas?” “Por

que os motoristas precisam perder o trabalho se o sucesso da Uber foi graças a eles?” Os motoristas bombardearam Jones com perguntas e acusações. Ele estava recebendo *anos* de agressões acumuladas. Só deu tempo de responder a doze perguntas nos trinta minutos que havia reservado — e ele percebeu que, nitidamente, não era tempo suficiente para lidar com vários anos de raiva e ressentimento. Quando seu assistente entrou no grupo de discussão para avisar que Jones precisava sair, o grupo explodiu.

“Você deixou perfeitamente claro (se é que alguém duvidava) que a Uber NÃO quer saber dos motoristas. Do fundo do nosso coração, ‘dedo médio’ pra você”, escreveu um deles.<sup>6</sup>

Jones balançou a cabeça diante da tela do MacBook. Em que ele havia se metido?

\* \* \*

ENQUANTO JONES LEVAVA uma surra digital, Kalanick encarnava seu novo estilo de vida — o de um playboy bilionário.<sup>1</sup>

Nos tempos da Scour, Kalanick morava na casa dos pais. Nos primeiros anos da Uber, ele preferira lidar com as reconfortantes planilhas de Excel, em vez de enfiar notas de dinheiro em calcinhas em clubes de *striptease*. (Certa noite, ele e alguns amigos realmente foram a um clube de *striptease*, e Kalanick abriu o laptop e começou a trabalhar.) Agora que a Uber era um unicórnio, Kalanick subira de nível, principalmente com a ajuda de um homem: Shervin Pishevar, seu amigo e antigo investidor da Uber. Pishevar ajudou Kalanick a descobrir seu verdadeiro rei da balada interior.

Pishevar, um investidor de risco atarracado de cabelinho impecável, era o tipo de investidor do Vale do Silício com tantos amigos quanto rivais. Pishevar podia cobrir um empreendedor de elogios em um dia para então começar uma guerra no dia seguinte por causa de uma carta de intenções. Acima de tudo, o que Pishevar mais gostava era de estar na presença do poder, e ele tinha um faro apurado para identificar essas oportunidades.

Uma apareceu, com o tempo, com Kalanick, seu novo amigo; ele conseguiu convencer Kalanick a deixar que a Menlo Ventures, a firma de Pishevar, investisse na Uber. Shawn Carolan, um dos sócios de Pishevar, fez grande parte do trabalho para fechar o acordo. Mas Pishevar conseguiu levar quase todo o crédito aos olhos do público; a certa altura, raspou a palavra "UBER" no cabelo atrás da cabeça, tentando demonstrar sua devoção à empresa de Kalanick.

Anos depois, Pishevar seria acusado de assédio sexual por várias mulheres. Um suposto incidente envolvia Austin Geidt, uma das primeiras contratações de Kalanick e uma das funcionárias com mais tempo de casa. Na festa de Natal da firma em 2014, com o tema "Loucos Anos 1920" — Pishevar levou um pônei de verdade —, ele teria passado a mão na perna de Geidt por baixo do vestido dela. Ele negava; outra pessoa que estava com ele naquela noite alegou que Pishevar "não teria conseguido encostar em Geidt porque estava com as rédeas em uma das mãos e um copo na outra".<sup>7</sup>

Kalanick agora era um astro, dizia Pishevar, incentivando-o a mergulhar nesse estilo de vida. Uma vez, depois de uma viagem de Kalanick do Panamá até Los Angeles, Pishevar mandou seu assistente recebê-lo no aeroporto. No banco traseiro do carro havia um terno para Kalanick vestir. Eles iriam de Uber para festas em

Beverly Hills e andar com celebridades como Sophia Bush e Edward Norton. Leonardo DiCaprio era uma presença frequente no círculo social dos dois.

Amigos próximos de Kalanick chamaram isso de “síndrome do aspirante a rei da balada”. Muito antes da Uber, Kalanick sempre quisera ser o bambambã que anda de limusine, namora a mulher mais gostosa do pedaço e vai às melhores festas. E agora ele podia viver seu sonho. Kalanick estava tirando o atraso de anos passados só na vontade. O preço da entrada: oportunidades para porções pequenas, mas consideráveis, de participação na Uber, disponíveis sobretudo para membros desse novo círculo de celebridades.<sup>II</sup> (Algumas eram estratégicas; no mundo das start-ups, era comum celebridades promoverem aplicativos badalados em troca de participação ou dinheiro.)

Festas em locais afastados e exóticos eram particularmente interessantes para Travis e Emil Michael, que mais tarde se tornaria seu novo parceiro de balada. Gabi Holzwarth, a namorada de Kalanick, o ajudou a organizar um encontro de amigos e astros na ilha espanhola de Ibiza. Para Kalanick e sua turma, a ideia de viajar o mundo e mergulhar em fama e diversão tinha bastante apelo.

Depois de algum tempo andando com celebridades, Kalanick comentou com Michael que eles precisavam de “uma grande estrela” para o conselho diretor da empresa. Os dois achavam que uma start-up badalada precisava de alguém de peso para chamar atenção em Hollywood.

O alvo era Oprah Winfrey. Kalanick a conheceu em Ibiza e ficou obcecado com a ideia de levá-la para o conselho. Todo mundo no Vale do Silício queria Oprah em seus conselhos: uma mulher negra

bem-sucedida e empreendedora com milhões de seguidores apaixonados e um império global. Muitos tentavam acesso através de Gayle King, coapresentadora do *CBS This Morning* e amiga de longa data de Winfrey. Mas poucos haviam avançado. Pishevar tentou convidar King para um jantar. Kalanick mandou Gabi Holzwarth para bajulá-la. Eles fizeram de tudo, mas King não topou, e Oprah nunca chegou a se interessar de fato.

Kalanick se saiu melhor com Shawn Carter, também conhecido como o astro do hip-hop Jay-Z. Carter era um antigo investidor da Uber, assim como a esposa, Beyoncé Knowles. Carter e Knowles tiveram a perspicácia de perceber que a Uber iria longe. Durante uma rodada de investimentos com capital de risco, Carter transferiu mais dinheiro do que devia para a conta da Uber, tentando aumentar sua participação. Kalanick e Michael, juntos naquele momento, ficaram empolgados com a ideia de ter que rejeitar o astro Jay-Z do “Big Pimpin’”. Eles foram educados com Carter e transferiram parte do dinheiro de volta, dizendo que já tinham investidores demais interessados.

Festas em clubes de *striptease* passaram a ser comuns, geralmente debitadas na conta da empresa. Alguns executivos às vezes justificavam o gasto da noite como entretenimento com clientes, ou como eventos de trabalho — e um ou dois outros executivos aprovavam os gastos depois, como aconteceu com um incidente na Coreia do Sul em 2014, algo que voltaria para assombrar a empresa mais tarde. Eles tinham uma expressão para descrever o uso do cartão corporativo nesses clubes: “Tetas por conta do Travis.”



\* \* \*

O TEOR DA cultura na uber estava sendo estabelecido de cima para baixo. Kalanick sabia o que queria de seus funcionários — que eram, em sua maioria, homens brancos de vinte e poucos anos — e tomava suas decisões de contratação com base nesse instinto. O resultado era uma força de trabalho que era, acima de tudo, um reflexo do próprio Kalanick.

Todo escritório global tinha a própria identidade. Kalanick queria dar autonomia a seus funcionários — “Deixem criadores criarem”, dizia um dos princípios da empresa — e incentivava as pessoas a se responsabilizarem pelos próprios feudos. Ainda assim, como a Uber havia contratado milhares de clones de Kalanick, muitas sucursais tinham traços similares.

O Sudeste Asiático, por exemplo, oferecia muitas festas para os funcionários e os gerentes da área operacional da Uber. Cocaína e álcool eram comuns, assim como assédio... ou coisa pior.

Uma funcionária da Uber na sede da Malásia voltava para casa em uma noite de 2015 quando percebeu que um grupo de homens a seguia. Ela se deu conta de que era uma gangue local e começou a mandar mensagens de texto frenéticas pedindo ajuda. Uma das pessoas para quem ela escreveu era seu chefe, o gerente-geral do escritório. Ela disse que precisava de ajuda e que estava com medo de ser estuprada.

Enquanto ela ainda estava a caminho de casa, o gerente respondeu: “Não se preocupe. O plano de saúde da Uber é ótimo”, escreveu ele. “Vamos pagar seu hospital.”

A sucursal na Tailândia talvez fosse pior ainda, um ambiente tóxico onde o consumo de drogas e a visita de profissionais do sexo eram frequentes. Ninguém da Uber refreava esse tipo de comportamento.

Em uma noite particularmente turbulenta, vários funcionários da Uber na Tailândia ficaram até tarde bebendo e cheirando cocaína, uma ocorrência mais ou menos recorrente naquele escritório. Uma funcionária tinha decidido que não queria consumir drogas com os colegas e tentou evitar. Antes que pudesse ir embora, o gerente a agarrou e a sacudiu, machucando-a. Depois, ele pegou a mulher pelo cabelo e enfiou a cara dela no monte de cocaína em cima da mesa, obrigando-a a cheirar na frente de todo mundo.

A sede de Nova York era definida principalmente por machismo, sexismo e agressões. No Brasil, gerentes arremessavam canecas de café pela sala ou gritavam com os funcionários quando não gostavam dos resultados. Não era incomum que gerentes dormissem com as subordinadas.

Essas situações tenebrosas raramente tinham alguma consequência para a gestão, e, se outros funcionários tivessem conhecimento dos problemas, ignoravam ou ficavam de boca fechada. Mas, para muitos, as desvantagens não superavam a empolgação. Mesmo que precisassem encarar tantos momentos ruins, era um consenso que a Uber, o serviço de carona mais proeminente do mundo, logo se tornaria um gigante global do nível do Google, da Amazon ou da Apple. A Uber valia bilhões, roubava grandes talentos em todo o Vale do Silício e estava determinada a conquistar mercados internacionais. Quando pudessem liquidar suas ações, os funcionários teriam um faturamento absurdo.

O aniversário de quarenta anos de Kalanick foi uma comemoração que ele jamais esqueceria — uma festa em vários iates no mar Egeu com bebida da melhor qualidade e um grupo de modelos para completar. No fim de 2016, a vida de Travis Kalanick ia de vento em popa. Ele era rico e poderoso, e seu império não parava de crescer.

\* \* \*

NO INÍCIO DE 2017, uma jovem estava começando na Stripe, uma start-up de pagamentos com sede em São Francisco. Fazia dois meses que ela havia saído da Uber, e não dera detalhes sobre o motivo de ter desistido de uma start-up tão badalada. Sempre que refletia sobre seu ano na Uber, ela sentia desgosto, tristeza e raiva. O trabalho na empresa não foi nada do que ela havia imaginado.

Amigos e parentes insistiam em perguntar por que ela havia saído, mas ela nunca conseguia achar as palavras certas. Contudo, em fevereiro, depois de processar a experiência, ela começou a descrever seu período na Uber com um post em seu blog pessoal: [susanjfowler.com](http://susanjfowler.com). O texto tinha pouco mais de três mil palavras, o tamanho de uma matéria de revista. Ao ler o título, ela ficou nervosa: “Reflexões sobre um ano muito, muito estranho na Uber.”<sup>8</sup> Será que alguém leria? Será que alguém se importaria?

“Esta história é estranha, fascinante e ligeiramente assustadora, mas merece ser contada enquanto ainda está recente na minha cabeça”, escreveu Susan Fowler no parágrafo de introdução do post.

“Então vamos lá.”

---

- I Na verdade, bilionário só no papel. Kalanick ainda vivia com o dinheiro da venda da Red Swoosh. Ele não vendeu uma única ação da Uber durante todo o período em que esteve à frente da empresa.
- II Oren Michels, um empreendedor, deu um cheque de 5 mil dólares para Kalanick no começo da história da Uber. Ao final de 2017, esses 5 mil dólares valiam 3.300 vezes mais, ou quase 20 milhões de dólares, com a correção monetária. O sr. Michels faturou mais com esse investimento de 5 mil na Uber do que quando a Intel comprou sua start-up em 2013.

# PARTE 4

## Capítulo 20

# TRÊS MESES ANTES

TRÊS MESES E meio antes de Susan Fowler apertar “publicar” em seu post no blog, o mundo da tecnologia sofrera um grande choque.

Desde a crise das empresas pontocom, no início dos anos 2000, e certamente durante toda a era do smartphone, a imprensa americana exaltou o setor de tecnologia sem pudores. Manchetes no *The Wall Street Journal*, no *The New York Times* e em outras grandes publicações admiravam o progresso alcançado pelos jovens gênios da tecnologia. Mark Zuckerberg era um visionário cuja rede social conectava amigos e familiares em todo o mundo. O Twitter propiciou o florescimento da democracia no Oriente Médio. Prodígios do Google haviam desenvolvido mapas que tornavam a vida mais fácil e dado a todo mundo uma conta de e-mail gratuita. As ambições de Elon Musk eram transcendentais: ele salvaria o mundo com seus Teslas elétricos e conquistaria as estrelas com a SpaceX.

Embora muitos tivessem escrito sobre os aspectos negativos da tecnologia, a imprensa e o público americanos com frequência ignoravam o monopólio crescente do Facebook sobre as mídias sociais, o domínio da Amazon sobre a infraestrutura da internet, o declínio da privacidade devido à tecnologia de publicidade do Google, os tuítes nocivos e racistas permitidos pelo Twitter e as teorias estapafúrdias transmitidas aos usuários por algoritmos automatizados do YouTube — a Terra é plana, vacinas causam

autismo, o 11 de Setembro foi planejado pelo governo dos Estados Unidos. Essa visão generosa da tecnologia azedou na noite de 8 de novembro de 2016, quando Donald Trump venceu inesperadamente a eleição presidencial.

Mas, embora a eleição tenha lançado certa desconfiança sobre a tecnologia em geral, essa noite também serviu como um momento de virada para a Uber. Os problemas da empresa não tiveram origem na eleição, é claro, nem influenciaram seu resultado, mas logo foram apanhados no caos que se seguiu. Esse turbilhão marcou o início de um dos piores períodos de doze meses da história corporativa americana.

\* \* \*

QUANDO OS TECNÓLOGOS acordaram na manhã após a eleição, a imagem mental que tinham de si mesmos — como bastiões da juventude e do idealismo democrático, ajudando a criar um país mais eficiente, saudável e conectado — havia sido esfaqueada.

Donald John Trump era o presidente dos Estados Unidos. O magnata do setor imobiliário, três vezes casado, que passara a última década antagonizando Barack Obama, afirmando no Twitter que ele não poderia ser presidente por ter nascido no Quênia, era agora o comandante-chefe. O Vale do Silício doara milhões à campanha de Hillary Clinton; tecnólogos estavam de olho em empregos no governo Clinton.

Agora o público queria encontrar os culpados. Facebook, Google, Twitter, Reddit e Instagram haviam dado a vitória a Trump na eleição. A Cambridge Analytica havia manipulado as mídias sociais —

o Facebook inserira os próprios funcionários<sup>1</sup> na campanha de Trump. A tecnologia tinha deixado de ser a força conciliadora que trouxera Obama para a Casa Branca e se tornara uma máquina de propaganda psicológica perversa. O público de repente percebeu a dimensão e o poder das máquinas de propaganda do Google e do Facebook. Membros do Congresso, percebendo a agitação, começaram a discriminar as empresas de tecnologia. E a mídia seguiu seu exemplo.

“A maneira mais óbvia pela qual o Facebook permitiu a vitória de Trump foi sua incapacidade (ou recusa) de lidar com o problema das *fake news*”, alegou uma reportagem da revista *New York*. A manchete expressava o sentimento assustador de que “Donald Trump venceu por causa do Facebook”.<sup>2</sup> A dúvida e a preocupação começaram a se espalhar pelas mentes dos tecnólogos também. Mesmo dentro do Facebook,<sup>3</sup> os mais zelosos entre os verdadeiros fiéis começaram a questionar o poder de moldar o mundo da plataforma que eles haviam construído.

O Twitter também foi condenado. Eles haviam dado uma plataforma a um *troll* bilionário, que aproveitou para ter o máximo de exposição, 24 horas por dia. Trump recebera mais de 2 bilhões de dólares<sup>4</sup> em “mídia espontânea”, ou seja, atenção gratuita — superando em muito qualquer outro candidato. Agora, cada tuíte é uma proclamação presidencial.

Se antes o público e a mídia adoravam as “Big Tech”, as maiores empresas de tecnologia do Vale do Silício — o Facebook e o Twitter davam uma voz às pessoas, enquanto a Uber e a Lyft davam carona a qualquer um —, agora o público devorava histórias de hackers patrocinados pelo Estado usando vastas bases de dados de



informações pessoais para influenciar a eleição. De repente, forças perversas do Vale do Silício haviam levado o país para a beira de um precipício, e as Big Tech lucravam com todo o conflito.

\* \* \*

TRAVIS KALANICK PASSARA os dois anos anteriores preparando a Uber para um mandato de Hillary Clinton.

Pôs equipes de lobistas em todos os mercados que importavam. Ele os queria prontos para negociar com o futuro governo, que, ao que tudo indicava, seria amigo de sindicatos e inimigo de empresas que dependiam de trabalhadores temporários. Clinton ainda não atacara as Big Tech; sua campanha estava estreitamente ligada a grandes doadores do Vale, incluindo Sheryl Sandberg, do Facebook, John Doerr, da Kleiner Perkins, e Marc Benioff, da Salesforce. Mas se *havia* uma empresa que a presidência de Clinton poderia perseguir, esta poderia ser a start-up mais odiada do país: a Uber.

Mas a vitória inesperada de Trump pegou todo mundo desprevenido. A maioria dos funcionários comuns da Uber — uma força em grande parte de tendência democrática e libertária — estava arrancando os cabelos ao pensar em Trump na presidência. (Até muitos dos republicanos do quadro de funcionários da Uber achavam a ideia absurda.) Thuan Pham, o diretor técnico da empresa, escreveu uma carta interna tachando a eleição de Trump de “um enorme passo para trás”,<sup>5</sup> chamando o novo presidente de “ignorante” e comparando sua vitória à ascendência de ditadores implacáveis, como o presidente Mao Tsé-Tung na China.

Mas quando a vitória de Trump se tornou inevitável, Travis Kalanick já estava começando a ver a situação pelo lado bom. Era menos provável que um governo republicano perseguisse a Uber, especialmente se ele posicionasse sua empresa como uma das maiores start-ups geradoras de emprego da história. Qualquer um que tivesse um carro tinha condição de trabalhar, e Kalanick podia receber crédito por isso. Talvez os próximos quatro anos não fossem tão ruins assim.

Além disso, ele já tinha dores de cabeça suficientes. Depois de dois anos e 1 bilhão de dólares jogados no lixo devido a perdas e fraudes, os investidores de Kalanick exigiam que ele abandonasse a China. Nenhuma empresa de tecnologia americana fora capaz de penetrar no país, e a Uber não seria a primeira. Apesar dos esforços do CEO, o governo chinês escolhera apoiar a DiDi, uma empresa chinesa, e permanecia hostil à Uber.

Kalanick relutava em admitir a derrota. Ele queria provocar; o Grupo de Serviços Estratégicos, ou SSG, fotografou Jean Liu, a presidente da DiDi, quando o *The New York Times* deu a notícia da rodada de financiamento de 3,5 bilhões de dólares dos sauditas para a Uber.<sup>6</sup>

Mas, embora Kalanick pudesse ter estômago para continuar a batalha, seus financiadores já tinham perdido a paciência.

Bill Gurley, o “Chicken Little” do conselho de diretores da Uber, estava se irritando com a montanha de dinheiro gastado na China. Outro antagonista de Kalanick no conselho, David Bonderman, agora começava a questioná-lo. O CEO trouxera Bonderman, um gigante de participações privadas da TPG Capital, durante uma rodada de

investimentos em 2013. Mas agora Bonderman criticava a maneira como Kalanick estava financiando a luta perdida na China.

Alguns acionistas institucionais da Uber<sup>7</sup> tiveram conversas com os maiores investidores da DiDi sobre a melhor forma de resolver o conflito. Kalanick estava chateado, mas não surpreso: investidores, dissera ele, sempre vão ferrar com você no fim. Em 1º de agosto, a Uber desistiu da luta,<sup>8</sup> a DiDi assumiria o negócio e a Uber suspenderia as operações na China.

Para os investidores, aquilo foi uma vitória.<sup>9</sup> Finalmente interromperiam a enorme quantidade de dinheiro que descia pelo ralo, o desperdício dos lucros de mercados em expansão. E para adoçar o acordo, a Uber recebeu uma participação acionária de 17,7% na DiDi, algo que cresceria em valor e poderia se provar imensamente lucrativo quando a empresa chinesa decidisse abrir seu capital. Emil Michael negociou duramente o acordo, e o considerou uma de suas maiores realizações na empresa. Mas para Kalanick a derrota foi mais amarga do que doce. Ele não superaria Page, Dorsey ou mesmo Zuckerberg, para se tornar o primeiro CEO de tecnologia americano a conquistar o mercado chinês.

Ele tinha outra coisa em mente. Com Trump vitorioso, um governo republicano simpático às empresas poderia pôr fim à difamação da tecnologia e afrouxar leis trabalhistas e de transportes. Mas teriam de agir rápido. O presidente eleito Trump já começara a reunir conselhos que incluíam alguns dos maiores líderes de tecnologia, e Travis queria estar entre eles. O CEO e sua equipe mexeram os pauzinhos para assegurar que ele tivesse um lugar à mesa. Um mês depois da eleição, os maiores CEOs de tecnologia foram convidados<sup>10</sup> a participar de uma cúpula com Trump durante a

transição na Casa Branca. Kalanick estava na Índia na época e perdeu a oportunidade de tirar uma foto com o presidente, mas estava feliz por ter conseguido uma linha direta com Trump.

Seus funcionários discordavam. Resmungos percorreram os corredores do escritório no nº 1.455 da Market Street, enquanto muitos funcionários da Uber se perguntavam por que o chefe precisava se unir a um homem que eles consideravam xenófobo, ignorante e racista. Em reuniões gerais internas, eles exortavam o chefe a reconsiderar e se afastar do conselho.

Kalanick manteve sua decisão, acreditando que era melhor ter um lugar à mesa do que não ter. Ele poderia administrar uma pequena frustração entre seus funcionários.

## *Capítulo 21*

# #DELETEUBER

ENQUANTO TRAVIS LUTAVA para abrir caminho no conselho consultivo de Trump, um tecnólogo de Chicago chamado Dan O'Sullivan ainda acreditava que o novo presidente americano era um grande mentiroso.

Trump passou a primeira semana no poder discutindo com a imprensa sobre o tamanho da multidão na sua cerimônia de posse. ("A maior plateia que já houve em uma cerimônia de posse!", anunciou a assessoria de imprensa da Casa Branca, uma declaração obviamente falsa.) Trump era um palhaço, pensava O'Sullivan, um idiota empurrado para o poder por um eleitorado envenenado pela Fox News. Quando seu mandato terminasse, rogava O'Sullivan, Trump teria sido frustrado por seus conselheiros e cumprido pouco do que prometera nos discursos em 2016.

Nascido em Long Island, filho de uma enfermeira e um instalador de linhas telefônicas irlandês, Dan O'Sullivan cresceu a mundos de distância da torre folheada a ouro de Trump em Manhattan. Tinha orgulho de sua família de operários. Seu tio-bisavô Mike Quill foi um dos fundadores do Sindicato dos Trabalhadores de Transportes em Nova York em 1934. As ligações de Quill com o Partido Comunista lhe renderam o apelido de "Red Mike". Na noite do nascimento da irmã de O'Sullivan, seu pai estava fora, fazendo greve com seus

colegas instaladores de linhas de telefone no Sindicato dos Trabalhadores de Comunicação.

Depois de passar por escolas em Long Island e no Maine, Dan O'Sullivan desembarcou em Chicago, um lugar do qual gostava, embora conhecesse pouco. Com 1,90 metro e quase cem quilos, O'Sullivan parecia mais um jogador de futebol americano. Pegou rapidamente o sotaque de Chicago, abreviando os "U's" e "A's". Muitos acreditavam erroneamente que ele era nativo da cidade.

O'Sullivan sonhava em ser escritor, e começou a elaborar artigos de cunho político como freelancer para o *Gawker*, a *Jacobin* e outros veículos de tendência esquerdista. Para pagar as contas, foi parar na central telefônica de uma empresa de tecnologia respondendo a perguntas de clientes irritados. O trabalho era depressivo, mas ele passava os dias de folga perseguindo sua paixão, lutando por oportunidades de escrever.

Mais animada que o entediante trabalho na central telefônica era a vida digital de O'Sullivan no Twitter. Ele o usava principalmente para seguir perfis políticos e de notícias e para se conectar com outros escritores. Começou a bater papo com outros usuários de esquerda e a brincar com pessoas que entravam como avatares anônimos em seu feed no Twitter, tornando-se aos poucos seus amigos on-line. Mesmo que se desesperasse com a popularidade e o sucesso de Trump, pelo menos ele podia fazer piada das palhaçadas do presidente com seus amigos na rede social.

O'Sullivan prezava seu anonimato digital. Era verborrágico e grosseiro no Twitter, e sabia que suas obscenidades sobre Trump poderiam não agradar a seu empregador. E se tivesse que encontrar um novo emprego, algumas piadas privadas e vulgares que

compartilhava com os amigos no Twitter não animariam um eventual recrutador.

Ainda assim, o Twitter valia a pena. Ele escolheu um nome de usuário, um trocadilho com o qual seus amigos on-line podiam se lembrar dele: @Bro\_Pair.

\* \* \*

A ORDEM VEIO ao cair da noite de sexta-feira, 27 de janeiro, uma semana depois de Trump prestar o juramento. Efetivada imediatamente, o presidente estava fechando as fronteiras da nação. Selecionando sobretudo países muçulmanos, barrou refugiados de lugares como a Síria, que estava no meio de uma violenta guerra civil que levava milhares a buscar asilo fugindo de potenciais massacres.

“Não queremos eles aqui”,<sup>1</sup> disse Trump, referindo-se aos chamados “terroristas islâmicos radicais” (seu nome para “muçulmanos”) durante a cerimônia de assinatura da ordem. “Queremos assegurar que não estejamos admitindo em nosso país as mesmas ameaças que nossos soldados estão combatendo no exterior. Queremos admitir em nosso país apenas aqueles que nos apoiam e amam profundamente o nosso povo.”

Trump pressagiara essa proposta no fim de 2015, no rastro da campanha em que defendeu uma completa restrição<sup>2</sup> à entrada de todos os muçulmanos nos Estados Unidos como resposta aos sangrentos ataques terroristas em San Bernardino, Califórnia, e em Paris. Cristãos e praticantes de outras religiões, disse ele, deveriam receber prioridade na imigração em detrimento de muçulmanos em

busca de asilo. A proibição aos muçulmanos funcionou extremamente bem nos comícios. O eleitorado de Trump adorou. Na ocasião, é claro, políticos dos dois partidos condenaram a ideia como desumana e inconstitucional. Mas a indignação na época passou tão rapidamente quanto chegou.

Agora era 2017, Donald Trump era o presidente dos Estados Unidos e estava cumprindo uma promessa de campanha. Entre ardentes oponentes de Trump como Dan O'Sullivan, a Muslim Ban [proibição aos muçulmanos] trouxe à tona toda a ira que fervia desde 9 de novembro. O anúncio confirmava que Trump era exatamente tão monstruoso quanto eles imaginavam.

Essa energia não se dissipou. Milhões de pessoas no país correram para aeroportos e outros lugares onde imigrantes em busca de asilo podiam ser mandados embora pela TSA [Administração de Segurança de Transportes], ICE [Agência de Imigração e Alfândega] e outros órgãos federais. Milhares de advogados chegaram<sup>3</sup> de boné e camiseta amarela fluorescente para oferecer aconselhamento legal gratuito a imigrantes presos no limbo. Multidões de manifestantes inundaram áreas de coleta de bagagem e linhas de segurança da TSA com palavras de ordem e indignação contra Trump, carregando placas e cartazes de papelão com mensagens pró-imigração.

Enquanto os protestos continuavam pela noite de sexta-feira e manhã de sábado, a comunidade de motoristas de táxi muçulmanos em Nova York se juntou para uma paralisação no aeroporto, em parte para mostrar solidariedade, mas também para provar aos Estados Unidos que o país precisava dos trabalhadores muçulmanos. "NENHUM SERVIÇO @ Aeroporto JFK 18h às 19h hoje",<sup>4</sup> postou a



Aliança de Trabalhadores de Táxi de Nova York em sua conta no Twitter pouco depois das duas da tarde de sábado. “Motoristas param em solidariedade a milhares que estão protestando contra a desumana e inconstitucional #MuslimBan.”

Enquanto os taxistas se organizavam, funcionários do escritório da Uber em Nova York acompanhavam a comoção e começavam a se preocupar. Pessoas estavam indo para aeroportos aos montes, com frequência usando um Uber para chegar lá. O JFK estava lotado, seus terminais atraindo uma das maiores multidões do país naquele fim de semana. Se os passageiros continuassem indo de Uber para o JFK em grande número, a “tarifa dinâmica” entraria em operação. Isso significa que o valor cobrado seria muito maior do que a tarifa básica — duas, três, quatro vezes mais — só para elas irem protestar. Gerentes em Nova York e São Francisco podiam prever as manchetes negativas se o preço dinâmico entrasse em operação: a grande e malvada Uber depenando cidadãos honestos durante um protesto humanitário.

A Uber não precisava dessa dor de cabeça agora. Um gerente em São Francisco deu a Nova York o sinal verde para desligar o preço dinâmico para viagens de Uber ao JFK. Mais tarde, naquela noite, @Uber\_NYC postou um tuíte: “Preço dinâmico foi desligado em #AeroportoJFK. Isso pode resultar em tempos de espera maiores. Por favor, seja paciente.”

Esse tuíte acabaria custando milhões para a Uber.

\* \* \*

O’SULLIVAN NÃO PODIA acreditar no que estava vendo.

A noite da eleição o destroçara. Ele escreveu um último artigo para a revista esquerdista *Jacobin* sobre a vitória de Trump — uma reflexão semidelirante<sup>5</sup> sobre o trumpismo e as forças que ele usou para levar os Estados Unidos a impelir um homem desses para a vitória — e subseqüentemente abandonou para sempre os escritos de cunho político. Ele vagou pelas ruas vazias de Chicago em estupor depois do resultado da eleição, sentindo uma profunda depressão, algo que ele carregaria até 2017 e o faria ganhar cinco quilos.

Foi doloroso assistir à cerimônia do juramento de posse em janeiro. Ele sentiu um arrepio quando um grupo de magnatas e industriais inescrupulosos cercou Trump no Capitólio, comemorando o triunfo do mal sobre o bem. A proibição de viagens levada a cabo menos de uma semana depois lhe parecia sádica. A cruel execução do anúncio simbolizava perfeitamente Stephen Miller e Steve Bannon — dois dos mais xenófobos e nacionalistas conselheiros de Trump — e o desejo deles de infligir dor aos imigrantes.

Mas O'Sullivan sentiu uma ponta de esperança quando viu no noticiário que multidões de pessoas estavam se juntando no aeroporto para protestar contra a injusta proibição de Trump. Milhares de pessoas como ele, cheias de medo e raiva, estavam combatendo o governo por meio de um protesto, um ato profundamente americano. E, como @Bro\_Pair, ele deu uma olhada em sua conta no Twitter para monitorar os bate-papos de repórteres, jornais e os amigos digitais que também se manifestavam contra o presidente. Naquele sábado, @Bro\_Pair notou um tuíte da Aliança de Trabalhadores de Táxi de Nova York

rolar em seu feed, notificando a greve no aeroporto JFK. Ele admirou a solidariedade.

Minutos depois, notou outro tuíte — desta vez da Uber, declarando que estava desligando o preço dinâmico no JFK.

O'Sullivan, que nunca foi com a cara da Uber, acompanhara passivamente as várias controvérsias da empresa; todo mundo de tecnologia fazia isso. Para ele, Travis Kalanick era um avatar do id capitalista do Vale do Silício, preocupado apenas com o crescimento do número de usuários e do lucro, não com a vida de trabalhadores como ele próprio. Ele pegava Uber de vez em quando — afinal, era um ótimo produto e muito conveniente —, mas sempre se sentia culpado depois.

Mas naquele momento, vendo o tuíte da empresa passar por seu feed, ele o viu como um ato de subversão — uma traição à solidariedade. O'Sullivan e outros interpretaram o tuíte da start-up como uma tentativa da empresa de lucrar à custa da greve dos taxistas, de ganhar dinheiro durante um momento público vulnerável. Mesmo para além das circunstâncias imediatas, o tuíte o lembrou de seu grande ressentimento ideológico contra a Uber e o cerne do modo como a empresa operava. O modelo de trabalho temporário que evitava empregar diretamente os motoristas. As campanhas contra profissionais que queriam se sindicalizar. Para ele, essa empresa de tecnologia sem cara, monolítica, jamais defenderia os motoristas muçulmanos. O'Sullivan não saberia identificar ao certo se foram suas profundas ligações familiares com o sindicalismo, a frustração que sentia em relação a seu trabalho de merda em uma central telefônica ou a necessidade entranhada de lutar contra Trump. Ele simplesmente estourou: estava farto da Uber.

Sentado sozinho em seu apartamento frio, no inverno de Chicago, começou a digitar uma resposta ao tuíte da Uber, ainda fumegando de raiva. “Parabéns à @Uber\_NYC por romper uma greve para lucrar à custa de refugiados que estão sendo consignados ao inferno”, tuitou @Bro\_Pair, “apenas morram”.<sup>6</sup> Rapidamente ele teve a ideia de lançar uma hashtag, algo que as pessoas poderiam acrescentar em seus tuítes irados sobre a empresa: “#DeleteUber.”

“Não gosta das políticas antitrabalhistas exploradoras da Uber<sup>7</sup> & colaboração com o Trump, agora lucrando com xenofobia? #DeleteUber”, tuitou ele. O’Sullivan mergulhou na seção de ajuda no site da Uber para descobrir como realmente deletar sua conta, um feito que foi surpreendentemente difícil e exigiu preencher um formulário e enviá-lo a engenheiros da empresa. O’Sullivan começou a tuitar capturas de imagens de tela e links para o formulário para deletar a conta on-line, simplificando o processo para os outros usuários deletarem as próprias contas.

A hashtag começou a repercutir. Outros tuitaram raivosamente sobre a Uber, juntando-se a @Bro\_Pair. Pessoas começaram a acrescentar #DeleteUber ao fim de seus tuítes. Enquanto americanos fervilhando de raiva buscavam um escape para sua fúria inevitável, a ideia de que a Uber estava não apenas subvertendo o protesto mas ativamente tentando lucrar era algo detestável. Centenas de pessoas começaram a replicar e retuitar o tuíte de @Bro\_Pair, chamando a atenção de outros observadores irados. Centenas tornaram-se milhares, que viraram dezenas de milhares de pessoas gritando digitalmente: #DeleteUber.

Para espanto de O’Sullivan, pessoas começaram a tuitar para ele as capturas de tela de seus cancelamentos de conta. “Vocês são

fascistas coniventes com fura-greves”,<sup>8</sup> dizia a captura de tela de um usuário. “Aproveitar-se da greve de táxis<sup>9</sup> em Nova York é um exemplo nojento de capitalismo predatório e conivência com uma administração abertamente fascista”, escreveu outro, tuitando para @Bro\_Pair. Outra pessoa acrescentou: “Façam uma corrida compartilhada para o inferno.”<sup>10</sup>

O’Sullivan estava abismado. *Celebridades* estavam tuitando para ele capturas de tela deletando o Uber. A imprensa começou a procurá-lo para entrevistas. Ele compartilhava aquela raiva com mais pessoas do que imaginara. Imediatamente, aqueles que o retuitaram expressaram raiva do governo Trump e de suas ações discriminatórias. Mas deletar o Uber foi além disso; tornou-se algo que as pessoas podiam fazer, uma ação que elas podiam transmitir como parte de seu protesto, um repúdio à cultura da tecnologia, das *fake news*, do Vale do Silício — a indústria que muitos acreditavam que enganara os americanos, levando-os a eleger Trump. Deletar o Uber não era apenas remover do celular um aplicativo de caronas. Era também mostrar um dedo médio gigante para a ganância, para a cultura “*bro*”, para as Big Tech — para tudo o que o aplicativo defendia.

Mais tarde, naquela noite, ao sair da conta @Bro\_Pair no Twitter e desligar o computador, O’Sullivan sentiu uma pontada de felicidade pela primeira vez em meses. O #DeleteUber estava correndo pelo Twitter no mundo inteiro. A imprensa estava cobrindo a repercussão e a Uber lutava para tentar reverter o prejuízo.

“Ok, tenho que ir dormir”, tuitou @Bro\_Pair. “Mas esta foi a única coisa boa que eu já vi vindo de hashtags. Obrigado a todos, continuem.”

Ele terminou este tuíte com uma hashtag: “#DeleteUber.”

\* \* \*

O INFERNO DESABOU no nº 1.455 da Market Street.

Enquanto a hashtag #DeleteUber ganhava força, engenheiros viram chegar uma enxurrada de milhares de pedidos de cancelamento de conta vindos do mundo inteiro. Até então, a empresa recebera poucos pedidos. Todo mundo adorava o produto, e aqueles que não gostavam simplesmente apagavam o aplicativo sem deletar a conta. Não havia nenhum mecanismo automatizado para lidar com tais pedidos. Quando o protesto de @Bro\_Pair incitou uma revolta em massa, Kalanick foi forçado a designar um engenheiro para a tarefa de implementar um sistema que processasse todos os cancelamentos.

A equipe de relações públicas da Uber lutou para tentar convencer os repórteres de que a start-up não estava rompendo a greve, mas tentando *ajudar* os manifestantes a chegar aos protestos no JFK ao eliminar o preço dinâmico. Kalanick tentara um pedido de desculpas pouco convincente<sup>11</sup> naquele fim de semana, garantindo que planejava levantar a questão da proibição de viagens na semana seguinte com Trump, pessoalmente. Ele estava a dias da primeira reunião do conselho do presidente. Mas a declaração teve o efeito oposto, lembrando às pessoas que Kalanick estava trabalhando lado a lado com o governo. Observadores viram sua posição como um tácito endosso a Trump. Por fim, seus próprios funcionários começaram a ver isso dessa maneira também.

“Entendo que muitas pessoas, interna e externamente,<sup>12</sup> possam não concordar com essa decisão, e tudo bem”, disse Kalanick aos funcionários em um e-mail. “A magia de viver nos Estados Unidos é que as pessoas são livres para discordar.”

Sua intenção de manter o lugar no conselho não durou muito tempo. No espaço de uma semana, mais de quinhentas mil pessoas deletaram suas contas, sem contar as incalculáveis outras que simplesmente deletaram o aplicativo. As importantíssimas curvas de crescimento do número de passageiros — durante anos sempre ascendentes — se inverteram aos poucos. Kalanick começou a suar.

A Lyft, quase sem dinheiro e à beira da falência naquele momento, beneficiou-se imensamente da reação adversa. Pessoas começaram a sair do Uber e trocá-lo pelo Lyft. (Protestar era bom, mas as pessoas ainda precisavam ter condições de pedir um carro de vez em quando.) Os executivos da Lyft então deram um bem coordenado golpe de RP,<sup>13</sup> doando publicamente 1 milhão de dólares à União Americana das Liberdades Civis ao longo de quatro anos, fazendo-os parecer verdadeiros heróis enquanto a Uber rastejava diante de Trump.

O aumento de passageiros resultante tirou a Lyft do buraco. Finalmente mostrando sinais positivos de crescimento, a Lyft logo atraiu investimentos da Kohlberg Kravis Roberts, uma empresa de participação privada que apoiou a empresa de caronas com mais de meio bilhão de dólares em capital adicional.

A arrecadação de fundos da Lyft afundou o ânimo de Kalanick. Ele passara o verão inteiro tentando derrotar seu maior concorrente na China e fracassara. Agora, justo quando um novo ano começava, a chance de eliminar seu mais forte concorrente americano lhe

escapara também. Ele estivera *tão perto* de esfregar o nariz de John Zimmer na sarjeta. Bem, não mais.

Menos de uma semana depois, na reunião geral de terça-feira, vários funcionários confrontaram Kalanick por ele manter sua posição no conselho de Trump. Dois engenheiros<sup>14</sup> lhe perguntaram o que seria preciso para o CEO deixar aquela posição, uma pergunta da qual Kalanick se esquivou repetidamente. Mas na quinta-feira, com a perda de passageiros aumentando e os funcionários com cada vez menos fé em seu líder, Kalanick se rendeu.

Se menos de 24 horas antes ele estava programado para participar pela primeira vez da reunião do conselho consultivo na Casa Branca, logo arranhou-se um telefonema entre Kalanick e o presidente Trump para que ele pudesse dizer que estava abdicando de sua posição.

O telefonema foi breve e embaraçoso; Kalanick se desculpou e deu uma explicação lamentável. Trump se queixou. Os dois homens nunca tinham se encontrado, mas Kalanick encerrou a ligação sabendo que irritara o presidente dos Estados Unidos.

Mais tarde naquele dia, ele escreveu um e-mail conciliatório para os funcionários, afirmando que deixara o conselho, embora para muitos dentro e fora da Uber a concessão tenha parecido um esforço muito pequeno e feito tarde demais. Também não impediu o declínio dos números de crescimento da Uber, enquanto a má vontade em relação à empresa continuava a prejudicar a marca e a quantidade de passageiros em geral. Mas, por enquanto, Kalanick neutralizara a ameaça imediata e tirara o nome da Uber das manchetes negativas.

Por enquanto.



## *Capítulo 22*

# “UM ANO MUITO, MUITO ESTRANHO NA UBER...”

EM NOVEMBRO DE 2015, apenas um ano antes da eleição presidencial que levou Trump ao poder, a Uber contratou uma nova engenheira. Aos 24 anos, com formação em filosofia e física, ela era uma entre as dezenas de engenheiros contratados naquele mês, e se juntou a uma tropa de centenas de novos funcionários, dos quais menos de 40% eram mulheres. A nova profissional ingressou em um departamento predominantemente masculino; cerca de 85% dos engenheiros da Uber eram homens,<sup>1</sup> de acordo com um estudo posterior. Criada em uma cidadezinha do Arizona, era uma candidata improvável a uma vaga de engenharia na start-up. Mas, para Susan Fowler, aquilo parecia um sonho que se tornava realidade. Ela estava “nas nuvens”,<sup>2</sup> diria mais tarde a um jornalista.

Fowler trabalhara em algumas start-ups logo após sair da faculdade, mas um emprego em engenharia em uma das empresas mais incríveis do Vale era uma vitória pessoal. Fowler não seguira o caminho típico de quem perseguia um emprego importante em engenharia: não tinha diploma do MIT, nenhum foco específico de formação em informática, nenhum estágio sério. Mas era determinada.

Segunda entre sete irmãos, Fowler cresceu em Yarnell, no Arizona, uma cidade rural que teve uma breve notoriedade por

causa de um incêndio florestal mortal em 2013, mas fora isso desconhecida por quem não vivia por perto. Foi educada em casa juntamente com os irmãos. A maior parte de seus conhecimentos veio por meio de suas explorações na biblioteca, devorando Plutarco, Epiteto e Sêneca. (Ela adorava os estoicos.) A família não tinha muito dinheiro. Seu pai era um pastor evangélico que vendia telefones públicos nas horas vagas. Os primeiros empregos da filha, como ajudante de estábulo e babá em meio expediente, ajudavam a complementar a renda da família. Deus estava presente no lar dos Fowler, e a jovem Susan estava aberta a explorar outros ramos da filosofia — mas preferia fazer isso por conta própria na biblioteca.

Aos dezesseis anos, foi subitamente inspirada a ir para a faculdade, embora sem nenhum apoio real da família. Susan buscou freneticamente informações sobre como se candidatar. Não fazia ideia do que era uma inscrição, ou de que precisava de cartas de recomendação — e muito menos de como obtê-las, já que não frequentara uma escola de ensino médio. Mas ir para a faculdade era seu sonho. A sorte e um brilhante trabalho de admissão deram a Fowler uma bolsa de estudos integral na Universidade do Estado de Arizona, onde ela concluiu todas as aulas do ciclo básico antes de se transferir para a Universidade da Pensilvânia. Fowler, cujo conhecimento teórico vinha principalmente da Biblioteca Pública de Yarnell, conseguiu chegar à Ivy League.

Muitos engenheiros do Vale do Silício se encaixavam em certo estereótipo: homens brancos de vinte e poucos anos, magros, desajeitados e antissociais, bons com números mas sem muito jeito no trato com pessoas. Fowler era o oposto. Era cordial, simpática com estranhos e gostava de conversar. Pequena e delicada, tinha o

sotaque de filha de pastor do Sudoeste do país e uma voz alegre. Com cabelo na altura do ombro e olhos castanhos, Fowler tinha uma beleza natural, feições bonitas, com uma franja caindo pouco acima dos olhos. Fazia as pessoas sentirem que ficava animada por vê-las. Era difícil não corresponder ao seu sorriso acolhedor quando ela dizia um cordial “Olá!”.

Sua doçura externa escondia um fogo interior: Fowler conquistava as coisas que punha na cabeça. Quer fosse alcançar a sonhada vaga na faculdade, quer fosse invadir o mundo dos “*bros*” das start-ups, ela sempre seguia em frente, não importando as dificuldades que encontrava pelo caminho.

Não foi nada fácil; ela passou pelo primeiro semestre na Universidade da Pensilvânia aos trancos e barrancos, e os orientadores — céticos em relação à qualidade de sua educação na “Escola da Casa de Susan Fowler”, tentaram afastá-la do estudo da física.

Fowler não deixaria barato. Ela procurou a presidente da universidade, Amy Gutmann, e deixou uma mensagem em seu escritório. Seu sonho, dizia Fowler, era estudar física em uma universidade da Ivy League. E Gutmann dissera em um discurso de cerimônia de entrega de diplomas que a Universidade da Pensilvânia ajudava estudantes a realizar seus sonhos. Gutmann aquiesceu. Disse a Fowler que ela estava absolutamente certa e a incentivou a estudar física. Depois do começo turbulento, Fowler recuperou o ritmo e acabou se formando em 2014 com um diploma em física e filosofia.

E agora, poucos anos depois de deixar a faculdade, Susan Fowler era engenheira de confiabilidade de sites na Uber, o reluzente

unicórnio do Vale do Silício. A start-up de Kalanick representava um desafio inteiramente novo: como ter êxito em uma das empresas mais agressivas, masculinas e famosas do Vale do Silício.

No mesmo mês em que foi contratada pela Uber, Fowler conheceu o amor de sua vida. Chad Rigetti tinha uma aparência “digna de Michael Fassbender” e interesse por computação quântica. Fowler se sentiu atraída por ele quase imediatamente. Ao fim do primeiro encontro — jantar e cinema —, Fowler pegou seu iPhone para pedir um Uber.

“Não, não, não”, disse Rigetti. “Eu não uso Uber.”<sup>3</sup>

Fowler ficou confusa. Ela era, afinal de contas, funcionária da empresa.

Rigetti disse que toda a negatividade em torno da companhia o incomodava; como empreendedor que dirigia a própria start-up, ele não gostava da Uber e optou por não apoiá-la. Como resultado, decidiu não usar o aplicativo.

Aquilo era um prenúncio do qual Fowler se lembraria mais tarde.

\* \* \*

EM DEZEMBRO DE 2015, após duas semanas de treinamento, Susan Fowler começou a trabalhar com sua nova equipe. No mesmo dia, recebeu uma série de mensagens de seu gerente.

Fowler ainda estava vivendo a euforia de recém-contratada. Ela conseguiu entrar para a equipe com a qual queria trabalhar, uma surpresa agradável. Os engenheiros de confiabilidade de sites, ou SREs, desempenhavam um papel crucial na Uber. Eles mantinham a plataforma em pleno funcionamento — daí o nome do cargo. Em

empresas como Facebook e Twitter, os SREs trabalhavam para manter o serviço on-line<sup>4</sup> 24 horas por dia, sete dias por semana, de modo que as pessoas pudessem postar atualizações de status ou tuítes sempre que quisessem. Na Uber, os SREs estavam focados em manter centenas de milhares de motoristas que dirigiam para o serviço conectados o tempo todo. Aos SREs se dizia que mesmo alguns minutos de paralisação podiam ameaçar a própria existência da empresa; se os passageiros se frustrassem, escolheriam outro serviço. O trabalho de manter a Uber on-line empolgava Fowler.

Algumas das piores crises da empresa caíram sobre os ombros dos SREs atribulados. A noite de Halloween de 2014 ficou marcada na mente dos funcionários: o sistema de tarifa dinâmica da empresa travou naquela noite, cobrando um valor excessivo em uma das noites mais movimentadas do ano para a Uber. Na manhã seguinte, passageiros irados acordaram diante de corridas de até 360 dólares em seus e-mails.

E então, no primeiro dia de Fowler em sua importante e nova equipe, seu gerente começou a dar em cima dela. Ele lhe contou que estava em um relacionamento aberto. Embora sua namorada não tivesse qualquer problema para encontrar parceiros sexuais, ele estava com dificuldade para fazer o mesmo. Ele alegou que estava tentando “se manter longe de confusões no trabalho”, mas “não conseguia deixar de se meter em confusão” uma vez que passava todo o seu tempo no trabalho.

Fowler ficou perplexa com as insinuações de seu gerente. Ela sabia que o Vale era um lugar traiçoeiro para engenheiras — parecia que cada departamento de cada empresa de tecnologia tinha um ou dois homens desagradáveis que tentavam transar com as colegas de

trabalho —, mas receber uma cantada pelo sistema de chat interno da empresa no *primeiro dia de trabalho* era o fim da picada. Além disso, ele não era exatamente alguém que ela pudesse desprezar; ela se reportava diretamente a ele.

A Uber também não era uma start-up qualquer. No início de 2016, era uma corporação privada de grande porte, com escritórios em dezenas de países. Ela tinha fé em que uma empresa daquele tamanho agiria de forma correta se ela se manifestasse sobre o comportamento de seu novo gerente. Quando seu superior começou a contar vantagem sobre suas conquistas sexuais, Fowler tirou prints da conversa e o denunciou ao RH. A Uber era uma grande corporação; o departamento de recursos humanos saberia o que fazer. Ela esperava que ele fosse demitido até o fim daquela semana (se não no fim do dia).

\* \* \*

O QUE FOWLER não sabia era que virar uma “grande corporação” — assim como muitas outras no Vale — era o pesadelo de Travis Kalanick. Na mente dele, a Uber precisava continuar agressiva, “fazer mais com menos” e “se esforçar sempre”. Crescer e se tornar uma megacorporação chata e sem personalidade significava que os funcionários se tornariam complacentes, preguiçosos e ineficientes. Para o CEO, nada seria pior do que a Uber se tornar uma Cisco, um monstrengo inchado onde executivos de nível médio ainda usavam camisas polo.

Mas evitar a mentalidade de “grande corporação” também parecia significar evitar a burocracia, como contar com um departamento de

recursos humanos decente. Tudo o que importava a Kalanick era recrutar. Ele via o RH como uma ferramenta para entrevistar novos talentos e se livrar rapidamente das inevitáveis contratações ruins, e não como uma maneira de manter e administrar a força de trabalho permanente da Uber. O treinamento gerencial era quase completamente ignorado. Um punhado de pessoas cuidava da vida profissional de milhares de funcionários em tempo integral.<sup>1</sup> Para Kalanick, o termo “RH” significava códigos de conduta, treinamento de empatia, políticas para assédio sexual, procedimentos para reportar más condutas, análises formais — todas as coisas que fazem um homem jovem e ambicioso revirar os olhos. Entretanto, a empresa mais do que dobrava de tamanho a cada ano; no início de 2016, empregava mais de seis mil pessoas, sem contar os motoristas. Kalanick podia não querer implantar sistemas que dariam à Uber um jeito de “grande corporação”, mas já não podia negar: a Uber *era* uma grande corporação.

Além de reclamações e denúncias no local de trabalho, os funcionários sentiam que o RH não criara sistemas de avaliação adequados. As análises de desempenho eram pouco mais<sup>5</sup> do que uma lista de três atributos positivos e três negativos sobre um funcionário — o processo “T3 B3”, inventado por Kalanick — acompanhada de uma pontuação incrivelmente arbitrária. Tais pontuações variavam muito e com frequência dependiam da proximidade de um determinado funcionário com o gerente ou chefe do departamento que estava fazendo a classificação. E o pano de fundo para todo o sistema de classificação eram os catorze princípios da Uber: um trabalhador pode receber notas ruins por falta de “garra”. (O princípio da Uber não era *se esforçar às vezes*, mas *se*

*esforçar sempre*.) Os gerentes faziam suas avaliações em privado e voltavam com uma pontuação, com pouca explicação sobre como chegaram a ela. Positiva ou negativa, a pontuação era inapelável. E os bônus de fim de ano, os aumentos de salário e a trajetória geral da carreira dentro da Uber dependiam dessa pontuação.

Com o passar do tempo, pontuar e avançar dentro da organização exigia lançar mão da politicagem, aproximar-se dos líderes certos e, sobretudo, apresentar produtos ou ideias que levassem ao crescimento da empresa. Sua qualidade como funcionário, ou como pessoa, não importava. E, no fim das contas, o crescimento — corridas, usuários, motoristas, renda — vencia todos os argumentos.

Com frequência, a ênfase no crescimento criava efeitos colaterais indesejados, ou “externalidades negativas”. Gerentes perseguiram o crescimento mesmo que este levasse a ineficiências desconcertantes em *outras* partes do negócio. Por exemplo, a Uber enviava gratuitamente iPhones 4 para todos os novos motoristas. Para pôr os motoristas nas ruas o mais rápido possível, gerentes começaram a enviar o celular assim que a pessoa se inscrevia. Mas alguns gerentes ansiosos começaram a enviar os iPhones *antes* de os motoristas passarem pela verificação de antecedentes criminais ou de completarem todos os formulários. O número de novos motoristas explodiu, o que deu aos gerentes encarregados uma ótima imagem. Mas causou também uma onda de inscrições fraudulentas, custando caro à empresa por resultar em entregas de iPhones gratuitos a enganadores.

O malfadado programa de leasing Xchange foi outro exemplo. Em determinado momento da história da Uber, alguém teve a ideia de que poderia haver milhares de potenciais motoristas que não tinham



garantias suficientes ou histórico de crédito para alugar um carro. Mas a Uber podia ignorar isso e alugar o carro de qualquer modo, exigindo apenas que o locatário cumprisse sua obrigação imediatamente dirigindo para o aplicativo. A Uber começou a fazer leasing com indivíduos de alto risco, com pouca ou nenhuma avaliação de risco de crédito. Funcionou... Bem, mais ou menos. O crescimento foi enorme, já que pessoas nunca antes qualificadas para crédito estavam de repente alugando carros. Milhares de novos motoristas entraram na plataforma, e os gerentes encarregados receberam gordas recompensas pela ideia. No mundo das caronas, foi o equivalente a uma hipoteca com crédito de risco.

E, assim como em 2008, as consequências negativas vieram logo em seguida. A Uber notou que o índice de incidentes aumentou muito depois de a empresa iniciar o programa de leasing Xchange. Mais tarde, descobriu-se que muitos motoristas do leasing Xchange — aqueles com pouco ou nenhum histórico de crédito — eram os responsáveis por tais incidentes, que iam desde multas por excesso de velocidade a violência sexual. Os gerentes haviam criado um risco moral, causando indiretamente sofrimento a milhares, com o potencial de desencadear um pesadelo legal e de relações públicas.

Além disso, as concessionárias estavam empurrando esses motoristas marginais para opções de leasing mais caras, diminuindo, assim, a oportunidade deles de lucrar com seu trabalho. E depois de dirigir os carros dia e noite, motoristas estavam devolvendo os veículos em condições muito piores do que quando iniciaram o leasing. Apesar do crescimento do número de motoristas, a Uber logo descobriu que estava perdendo mais de 9 mil dólares por veículo<sup>6</sup> em cada acordo do leasing Xchange, *bem* mais do que as

perdas estimadas iniciais de 500 dólares por carro. Sem falar que a start-up estava oferecendo às pessoas empréstimos com crédito de risco que elas não podiam pagar enquanto arruinavam seu crédito — tudo por um emprego freelancer com retorno cada vez menor a cada ano enquanto a empresa confiscava a remuneração dos motoristas.

Ainda assim, apesar do gasto e dos efeitos ruins causados por incentivos desequilibrados, Kalanick nunca parou de recompensar o crescimento. Crescimento era o que fazia diferença entre um funcionário médio e alguém com alto desempenho, que apresentava resultados. Aqueles com alto desempenho eram intocáveis.

Este era outro princípio da Uber: a Mentalidade de Campeão.

\* \* \*

FOWLER NÃO RECEBEU a resposta que esperava.

O representante do RH lhe disse que como aquela era a primeira ofensa de assédio sexual de seu gerente, este receberia uma reprimenda séria. Além disso, como ele tinha um “alto desempenho”, tudo indicava que não seria demitido pelo que era “provavelmente apenas um erro inocente de sua parte”<sup>7</sup>. Fowler foi informada de que tinha uma escolha: permanecer na equipe atual com ele, e quase certamente receber uma análise de desempenho ruim ao ser avaliada, ou encontrar outra equipe com a qual quisesse trabalhar na Uber.

A seu ver, não se tratava bem de uma escolha. O RH parecia não se importar com sua experiência nem com o fato de que seu gerente poderia assediar outra mulher. E ela temia receber uma análise ruim

quando chegasse a hora da avaliação de desempenho. Então Fowler saiu da equipe, passando as semanas seguintes procurando dentro da empresa outra que combinasse com ela.

Fowler estava preocupada. Em menos de um mês de trabalho, fora assediada por seu chefe, exposta a uma potencial retaliação por reportá-lo e, agora, tinha de encontrar uma nova função. Ela começou a duvidar do emprego de seus sonhos. Mas semanas depois ingressou em outra equipe de engenheiros de confiabilidade de sites, acomodou-se em sua posição e estava fazendo o trabalho que queria fazer quando entrou na start-up. Chegou até a conseguir escrever para uma editora de livros técnicos sobre o trabalho que fazia para sua nova equipe.

Mas, conforme o tempo passou, começou a conhecer outras mulheres na Uber com as mesmas experiências que ela. Descobriu que seu ex-gerente se comportara de modo inapropriado com outras colegas, o que ia contra o que ela ouvira do RH, que dizia tratar-se de um incidente isolado. Agora, Fowler começava a entender que ele tinha um histórico de mau comportamento com mulheres na Uber, mas sua reputação de alto desempenho o mantivera a salvo de uma demissão.<sup>II</sup>

Quanto mais ela investigava o RH e reunia dados de colegas, pior ficava a imagem da empresa. O sistema de desempenho de funcionários da Uber havia criado um ambiente alfa, do tipo matar ou morrer. Em uma reunião tarde da noite, Fowler ouviu um diretor se gabando<sup>8</sup> de ocultar informações de um executivo para obter favores de outro (e funcionou). Esfaquear os colegas pelas costas era não apenas endossado, mas incentivado.

“Projetos eram abandonados a todo instante”, diria Fowler mais tarde. “Ninguém sabia quais seriam nossas prioridades organizacionais de um dia para o outro, e muito pouco chegava a ser feito.” Havia um medo constante de que as equipes fossem dissolvidas ou absorvidas por uma facção rival da empresa, ou de que o líder do momento implementasse uma reorganização maciça, só para abandoná-la quando uma nova pessoa subisse para o cargo. “Era um caos completo e incessante”,<sup>9</sup> acreditava Fowler.

As coisas eram mais difíceis para as mulheres. Quando Fowler ingressou em seu departamento específico, este consistia de 25% de mulheres, um índice baixo para a maioria dos padrões corporativos, mas uma proporção *excelente* para um lugar centrado em homens como a Uber. Kalanick, afinal, havia sido citado na *GQ* apelidando sua empresa de “Boober”, devido a todas as mulheres que se aproximaram dele.

Mas foram as jaquetas de couro que realmente ficaram na cabeça de Fowler. Antes, naquele ano, foram prometidas jaquetas de couro a todos os engenheiros de confiabilidade de sites como um presente da empresa, um simpático prêmio para recompensar a dedicação dos funcionários. A Uber tirara as medidas de todos e compraria as jaquetas para o grupo naquele mesmo ano. Semanas depois, as seis mulheres na divisão de Fowler, incluindo ela própria, receberam um e-mail. O diretor dizia ao grupo que elas não receberiam as jaquetas de couro; a Uber conseguira um desconto de grupo nas 120 jaquetas *masculinas*. Mas como havia muito poucas mulheres na empresa, não conseguiu um desconto para elas. Essa falta de acordo, dizia o diretor, tornou insustentável justificar um pedido de jaquetas para as *seis* mulheres do grupo.

Fowler, chocada com a decisão, reagiu. Aquilo não era justo. A resposta do diretor foi brusca. “Se nós mulheres realmente quiséssemos igualdade,<sup>10</sup> deveríamos perceber que estávamos sendo tratadas de acordo por não recebermos as jaquetas de couro”, foi o que lhe disseram. Na cabeça do diretor, fazer adaptações especiais para as mulheres as depreciaria, minando a meritocracia. O diretor faria a mesma coisa se os papéis fossem invertidos e fossem os homens que ficassem sem as jaquetas; não lhe ocorreu que, em um Vale do Silício dominado por homens, esse cenário jamais ocorreria.

Depois de muita discussão com o RH e altos executivos sobre as jaquetas e as demais questões sobre o modo como a Uber tratava as funcionárias, Fowler estava farta. Desgostosa, ela aceitou a oferta de trabalho de outra empresa de tecnologia. Alguns meses depois do incidente da jaqueta, Fowler deixou a Uber para sempre.

\* \* \*

CHOVIA NAQUELA MANHÃ de domingo no início de 2017, dois meses após Fowler deixar a Uber, quando ela decidiu ir a público. A Uber estava saindo de um desastroso turbilhão na imprensa no rastro da decisão de Kalanick de permanecer no conselho do presidente Trump e em seguida, sob pressão de funcionários, abdicar da posição.

Fowler digitara cerca de três mil palavras sobre sua experiência na Uber em seu blog pessoal na WordPress. O incidente com o gerente, as batalhas com o departamento de RH, a questão das jaquetas de couro — tudo isso estava no texto. Ela não tinha a

menor ideia do que aconteceria depois de publicar o post, ou se alguma coisa chegaria a acontecer.

Susan Fowler deu uma última olhada nas palavras na tela. “Reflexões sobre um ano muito, muito estranho na Uber” era o título. Ela prendeu a respiração.

E então clicou em publicar.

- 
- I Novos funcionários nunca paravam de chegar. No fim do “ano muito, muito estranho” de Fowler, em 2016, a força de trabalho da Uber alcançaria quase dez mil funcionários.
  - II Não muito depois de Fowler encontrar uma nova função na empresa, seu gerente deu em cima de outra funcionária, que novamente o reportou à gerência. Ele foi desligado e deixou a empresa em abril de 2016.

## *Capítulo 23*

# ... MAIS DURA É A QUEDA

TRAVIS KALANICK ACORDOU com uma catástrofe de proporções nucleares em seu iPhone.

Em questão de horas, o link da postagem de Susan Fowler havia sido compartilhado entre os funcionários da Uber centenas de vezes, em mensagens privadas e salas de bate-papo. Todos estavam alvoroçados de ira, excitação e confusão. Chovia em São Francisco naquela manhã de domingo, mas Kalanick estava em Los Angeles. Zonzo, ele começou a responder à enxurrada de telefonemas de altos executivos da Uber sobre o relato de Fowler.

Fowler não havia subido o bastante na hierarquia a ponto de Kalanick conhecê-la. Ainda assim, uma única mulher — uma simples engenheira do imenso quadro de funcionários da Uber — estava sacudindo a empresa inteira. Telefonemas da imprensa começaram a jorrar no departamento de relações públicas, em busca de declarações sobre a postagem da ex-funcionária. A própria Fowler se escondera, deixando as ligações de repórteres sem resposta e não dizendo nada além do que escrevera no blog.

De todos os escândalos que a Uber sofrera até então, o relato de Fowler foi o que atingiu mais duramente a empresa. As salas de bate-papo estavam um caos. Sucessivos e-mails de funcionários zangados destinados aos altos executivos da Uber continham

exigências e mais alegações. O relato de Fowler foi só o começo. Sua postagem rompera uma represa, e agora um rio de reclamações de funcionários, reprimidas havia anos, fluía livremente. Mas, para Travis, a pior parte era que os funcionários começaram a ventilar sobre suas experiências ruins na Uber em público, no Twitter.

“Isso é terrível e ultrajante.<sup>1</sup> Minha experiência com o RH da Uber foi igualmente dura & desanimadora”, tuitou Chris Messina, outra funcionária que deixara a empresa recentemente. “No caso de Susan, foi repreensível.”

A frustração desencadeada pela bomba de Fowler não viera do nada; o ressentimento dos funcionários de baixo escalão com Kalanick vinha aumentando desde a recusa inicial do CEO de deixar o conselho consultivo de Trump. Os tecnólogos haviam mudado desde a eleição. Antes de novembro de 2016, eles sentiam que os fundadores ambiciosos e visionários da Uber estavam do lado certo da história. Na era Trump, porém, a ideia do CEO como um déspota opressivo e constrangedor se tornou intolerável. Quando Kalanick deixou o conselho, a estima que os funcionários tinham por ele já havia sido erodida. Talvez o chefe fosse tão ruim quanto o presidente.

A partir daí, funcionários da Uber começaram a ser reprovados em testes do coquetel<sup>I</sup> na área da baía de São Francisco. Para os funcionários, a Uber se tornara um estigma. Se antes vestir o preto Uber era um motivo de orgulho — como o azul Facebook —, agora, admitir que você trabalhava na 1.455 Market Street abreviava imediatamente uma conversa e atraía olhares estranhos. Implícita estava a pergunta “Como você pode trabalhar para a *Uber*?”.



Não pegava bem. E as pessoas começaram a pedir demissão. Se ao longo de 2014 e até o fim de 2016 a Uber estava contratando *milhares* de funcionários do Google, agora o Google começava a recontratar aos montes a força de trabalho da Uber cuja consciência doía; Airbnb, Facebook e até a Lyft começaram a contratar ex-funcionários da Uber. A start-up de Kalanick precisava resolver seu problema moral. A postagem de Fowler só jogara mais lenha na fogueira.

Kalanick partiu para a ação. Pegou um voo de volta a São Francisco e chegou à sede da Uber na Market Street na segunda-feira de manhã cedo, pronto para lidar com a situação.

Durante a reunião, um membro do conselho de diretores propôs uma investigação interna conduzida por uma entidade de fora. Kalanick precisava de um nome de peso que chamasse atenção, como Covington & Burling, o escritório de advocacia com base em Washington, D.C., para mostrar que a Uber estava levando o assunto a sério. A Covington contratara Eric Holder, procurador-geral de Barack Obama. Kalanick já conhecia Holder; o ex-procurador fizera um trabalho para a Uber no passado. Holder tinha integridade. Contar com ele e sua sócia, Tammy Albarrán, para liderar a investigação poderia causar uma boa impressão.

Outros foram mais cautelosos. Rachel Whetstone, vice-presidente de comunicação e políticas públicas sênior, estava nervosa. Ela era uma operadora, uma executiva de comunicação e políticas de vasta experiência, que trabalhara para o Google por quase uma década, subindo ao topo da cadeia alimentar da comunicação antes de ir para a Uber. Magra e ansiosa, com longo cabelo louro-avermelhado e um sotaque britânico elegante, Whetstone viera do mundo

implacável da política britânica conservadora antes de mergulhar de cabeça no setor de tecnologia. Era uma estrategista nata, tinha um talento especial para enxergar vários passos à frente, calculando onde a imprensa atacaria em seguida e se preparando para o impacto. Ganhou um lugar à mesa discutindo decisões sobre políticas de longo prazo com executivos como uma igual, não como uma subordinada. Depois de “promover” David Plouffe — que era mais apropriado para travar conversa fiada com políticos e compor discursos do que para dirigir o setor que lida com a imprensa diária —, Kalanick colocou Whetstone em seu lugar.

A relação entre Whetstone e Kalanick se tornara cada vez mais tensa ao longo dos últimos meses. Kalanick acreditava que Whetstone e sua vice, Jill Hazelbaker — outra egressa do Google e ex-operadora política —, estavam fazendo um trabalho terrível moldando a imagem da Uber, evidenciado pela cobertura sempre negativa da empresa. A equipe de comunicação, por outro lado, acreditava estar fazendo o melhor que podia com o que lhe era dado: um CEO desagradável e inflexível e um ambiente de trabalho ruidoso, ocupado por milhares de homens moldados à imagem de Kalanick. Na época em que Fowler fez a postagem em seu blog, Kalanick começara a questionar as estratégias de Whetstone em voz alta diante de outros executivos.

Durante a reunião da manhã de segunda-feira com Kalanick e o resto da liderança da Uber, Whetstone ofereceu o conselho que recebera de Eric Schmidt, o ex-CEO do Google, anos atrás: “A maneira mais rápida de perder o controle é envolver pessoas de fora.” Uma coisa era a Uber revirar seu próprio lixo e disciplinar ou demitir funcionários. Outra era trazer alguns dos melhores

advogados do país e lhes dar carta branca para agir. Olhos frescos e inquisitivos certamente desenterrariam esqueletos novos e horripilantes. Ainda assim, foi Whetstone quem primeiro mencionou a possibilidade de trazer Holder; se a Uber traria investigadores de fora, pensou ela, deveria ser alguém como ele.

Travis não precisou de convencimento. Ele estava chateado depois de ler a denúncia de Fowler e queria que lidassem com aquilo imediatamente.

A maneira com que lidaram com a situação, porém, levaria a questões mais profundas do que ele poderia ter previsto. Kalanick não entendia como seria uma investigação dessas — muito menos como os investigadores de Holder se revelariam meticulosos —, mas instruiu Emil Michael a procurar Holder e contratá-lo imediatamente. Em um memorando enviado naquela tarde, Kalanick tentou tranquilizar os funcionários chateados:

*Equipe,*

*Foram 24 horas difíceis. Sei que a empresa está sofrendo, e entendo que todos estão esperando mais informações sobre nossa situação e quais ações vamos tomar.*

*Em primeiro lugar, Eric Holder, ex-procurador-geral dos Estados Unidos sob o presidente Obama, e Tammy Albarrán — ambos sócios do destacado escritório de advocacia Covington & Burling — conduzirão uma análise independente de questões específicas relacionadas ao ambiente de trabalho levantadas por Susan Fowler, bem como à diversidade e inclusão na Uber de maneira mais ampla...*

*Em segundo, Arianna está voando para se juntar a mim e Liane [Hornsey, diretora de RH] em nossa reunião geral amanhã para*

*discutir o que aconteceu e os próximos passos...*

*Em terceiro, têm havido muitas perguntas sobre a diversidade de gênero das equipes de tecnologia da Uber. Se vocês olharem os setores de engenharia, de gerenciamento de produtos e nosso quadro de cientistas, 15,1% são mulheres, e isso não mudou substancialmente no último ano. Como referência, o Facebook está em 17%, o Google em 18% e o Twitter em 10%. Liane e eu vamos publicar um relatório de diversidade<sup>II</sup> mais amplo para a empresa nos próximos meses. Acredito na criação de um ambiente de trabalho onde um profundo senso de justiça sustente tudo o que fazemos... Minha prioridade é que saíamos disso como uma organização melhor, onde vivemos nossos valores e lutamos por aqueles que sofrem injustiças e os apoiamos.*

*Obrigado,  
Travis*

Executivos esperavam resistência, mas a carta pareceu aliviar a tensão internamente — pelo menos até a reunião geral da manhã seguinte. Por ora, o uChat acalmou e os funcionários voltaram ao trabalho.

Kalanick acreditava estar fazendo a coisa certa. E como outros diriam mais tarde a seu favor, ele agiu de maneira rápida e decisiva para tentar retificar o que acontecera com Fowler. Ele se apoiou fortemente em outro membro do conselho de diretores para consertar a imagem da Uber aos olhos do público, alguém que se tornaria mais próximo dele nos seis meses seguintes do que qualquer outra pessoa em sua vida.

Esse membro do conselho era Arianna Huffington.

\* \* \*

KALANICK NUNCA PLANEJOU confiar a Arianna Huffington sua vida e sua carreira; as coisas simplesmente tomaram essa proporção.

Quando Kalanick e seu adjunto, Emil Michael, estavam pensando em ideias para a celebridade perfeita para fazer parte do conselho de diretores da Uber, Oprah Winfrey estava no topo da lista de ambos. Mas como não conseguiram atraí-la, Kalanick começou a pensar em outra celebridade que já conhecia havia anos: Huffington.

Os dois se conheceram em 2012, em uma conferência de tecnologia: Kalanick abordou Huffington durante um intervalo entre palestrantes para lhe mostrar como a Uber funcionava. Na época, a Uber ainda era um serviço de luxo para os ricos — o Uber X só viria alguns meses depois —, e Huffington era uma cliente ideal para esse início. “@travisk me mostrando seu app superlegal,<sup>2</sup> Uber: todo mundo é motorista particular uber.com”, tuitou Huffington, postando uma foto dos dois juntos na conferência para seus milhões de seguidores. Para Kalanick, foi um grande momento; Huffington era uma celebridade, o tipo exato de cliente que ele queria carregar para o serviço de carro preto da Uber.

A estrela de Huffington havia subido antes de qualquer pessoa imaginar a ideia da Uber, e muito menos do iPhone, que tornara a start-up possível. Nascida na Grécia em 1950, filha de Konstantinos e Elli Stassinopoulos, criada em Atenas, Arianna cresceu perto da família e da irmã, Agapi, até seus pais terem problemas conjugais. O pai, um jornalista infiel,<sup>3</sup> pediu o divórcio quando Arianna era nova. As duas meninas ficaram com a mãe, uma mulher calorosa e inteligente<sup>4</sup> que falava quatro línguas e apoiava as filhas. A vida

delas juntas foi humilde, mas a mãe valorizava o ensino superior. “Sua herança é sua educação”, disse Elli às meninas.<sup>5</sup> Ela fez as filhas se mudarem para a Inglaterra para que Arianna pudesse fazer os exames de admissão para Cambridge.

Valeu a pena. Arianna era naturalmente inteligente, como a mãe, que impulsionou as duas meninas a subir na escala social. Arianna ganhou uma bolsa de estudos parcial para Cambridge, o início de sua jornada para uma classe social de elite. Na escola, ela sobressaiu estudando economia e, mais tarde, religião comparada na Índia. Em vez de gravitar em direção a festas e drogas na adolescência, nos anos 1960, Arianna preferia os debates e as questões cívicas. Uma aparição fortuita em um debate televisionado sobre feminismo, no fim de seu período na faculdade, trouxe uma editora à sua porta. Isso a levou a escrever seu primeiro livro, *The Female Woman*, que, publicado em 1973, assumia uma postura muito mais conservadora sobre as questões femininas — uma reação ao movimento pela libertação das mulheres que daria início à longa carreira de Arianna como contestadora pública.

O primeiro livro levou a muitos outros — mais de uma dúzia na época em que ela conheceu Kalanick — e ao desenvolvimento de sua voz como escritora destemida com opiniões ousadas. Em 1981, ela escreveu uma biografia de Maria Callas, famosa soprano grega. Em 1988, partiu para um livro sobre Picasso. Ambos foram best-sellers.<sup>III</sup>

Nos anos 1980, ela conheceu Michael Huffington, um banqueiro e político republicano. Depois de um breve namoro e do casamento, em 1986, a autora contestadora se tornou a sra. Huffington, esposa de um membro republicano da Câmara dos Representantes e, por

fim, ela própria uma republicana proeminente. Huffington escreveu alguns artigos para a *National Review*, alinhada com Bob Dole e Newt Gingrich, bancou a comentarista conservadora em programas de rádio semanais e grupos de escritores e, nos anos 1990, passou a ter participações regulares como convidada no *Larry King Live* e no talk show político de Bill Maher.

Huffington dominava o ambiente. Com mais de 1,80 metro e cabelo acobreado, Arianna Huffington tinha uma aparência que impressionava, porém mais característico era seu sotaque exagerado, impetuoso e sonoro: “Daaah-ling” [“Queriiiiido”], dizia, chamando pessoas que tinha acabado de conhecer como se estivesse falando com um velho amigo.

Huffington possuía um enorme carisma. Tanto seus amigos quanto seus inimigos se maravilhavam com sua habilidade: quer uma apresentação para um trabalho? Huffington conhecia todo mundo em Nova York, Los Angeles e Washington, D.C. Precisa de uma citação elogiosa na capa de seu livro? Huffington pode consegui-la — ela própria escrevera quinze livros. E depois da breve declaração promocional na sobrecapa, ela pode ser a anfitriã de sua festa de lançamento e convidar celebridades.

Ela era uma mestra da reinvenção. No início, explorou o misticismo e em seguida a meditação. Depois de anos como republicana, deu uma guinada e se modelou como progressista, adotando políticas ecológicas e apoiando a disputa presidencial de John Kerry.

Sua veia progressista, aliada à derrota de John Kerry para George W. Bush em 2004, acabou levando-a a sua primeira incursão em um verdadeiro veículo de mídia on-line, que a *New Yorker* chamou de

“uma espécie de versão liberal da Drudge Report”.<sup>6</sup> Com financiamento de risco e um antigo executivo de tecnologia como sócio, em 2005 ela lançou o *Huffington Post*. O site foi pioneiro em uma forma inicial de “jornalismo cidadão” — na realidade, freelancers colhiam na internet matérias de outros jornalistas para resumi-las, agregá-las e repostá-las no site do *Huffington Post*. Jornalistas importantes ridicularizaram a ideia. Huffington e seus sócios riram o tempo todo a caminho do banco; ela vendeu o *Huffington Post* para o AOL em 2011 por 315 milhões de dólares, embolsando mais de 20 milhões desse montante.

Era impossível classificá-la. Não havia nenhuma causa, nenhum ponto de vista que outros achassem que fosse consistente durante toda a sua vida. A única coisa que permanecia verdadeira em Arianna Huffington é que ela parecia inclassificável para qualquer pessoa exceto para si mesma. Sua única constante era mudar.

“É impossível propor uma teoria unificada de Arianna”,<sup>7</sup> afirmou um escritor em 2006, ao analisar seu décimo primeiro livro. “Em que ela acredita?”

Aos 66 anos, depois de lhe tirarem o poder dentro do AOL, ela migrou para os cuidados pessoais e a saúde, lançando uma marca de estilo de vida, a Thrive Global, e promovendo um novo livro.

“Há duas escolas de pensamento em Arianna”,<sup>8</sup> disse Mort Janklow, um ex-agente de Huffington para seu livro sobre Picasso, à *Vanity Fair* em 1994. “Uma delas é que tudo é deliberado e calculado, e ela é implacável. A outra é que ela realmente convence a si mesma de antemão. Ela se vende primeiro.”

Sua carreira política<sup>9</sup> pavimentara um caminho para a mídia digital. A mídia gerou seu novo empreendimento em saúde e bem-



estar. E enquanto o bem-estar continuava, ela olhou para o oeste e viu a natureza transformadora do Vale do Silício.

Depois daquele encontro inicial em 2012, Huffington aos poucos foi ficando mais próxima de Kalanick. Eles apareciam juntos no palco em conferências. Huffington convidou Travis para uma festa de Natal em sua casa e Travis levou seus pais, Bonnie e Donald, como convidados. Em 2016, ela estava dentro.

A amizade de Huffington veio em um momento fundamental da vida pessoal de Kalanick. O fim de 2016 foi difícil para ele. Kalanick e Gabi Holzwarth terminaram o relacionamento de dois anos. As únicas relações que o CEO da Uber cultivava fora do trabalho eram principalmente com seus pais e Holzwarth. Agora, Holzwarth se fora, pois o casal não conseguiu resistir à agenda de trabalho massacrante de Kalanick. Dedicado à Uber, ele passava no escritório quase todas as horas em que estava acordado. Holzwarth partiu para a Europa com uma amiga por algumas semanas para tentar espairer; Kalanick ficou trabalhando.

No início de 2016, quando concluiu que Huffington era a pessoa perfeita para o conselho de diretores da Uber, Kalanick foi ao bangalô dela, em Brentwood, para uma conversa. Ficou andando pela sala, explicando suas ideias a Huffington: um dia haveria um Uber que transportaria mais do que pessoas — comida, itens de varejo e pacotes, *tudo*<sup>IV</sup> —, e sua empresa seria aquela que daria a infraestrutura para fazer isso acontecer. Ele antevia Ubers de direção autônoma, frotas deles, circulando por São Francisco. Um dia, haveria até Ubers voadores, transportando pessoas pelo ar, de uma cidade a outra. Quatro horas depois, ele ainda estava andando e falando. Ela estava enamorada da visão de Kalanick, da paixão que

ele nutria pelo destino da Uber. Ele, por sua vez, sentia em Arianna uma grande ternura, quase um sentimento maternal de incentivo aos seus objetivos.

Os dois selaram o acordo diante de omeletes, que Huffington preparou na cozinha e Travis comeu enquanto andava pela sala. Arianna Huffington seria o mais novo membro do conselho de diretores da Uber. Ela teria o respaldo de Kalanick.

---

I Uma pessoa é reprovada no teste do coquetel quando está em uma reunião social e alguém lhe pergunta onde trabalha, e a resposta é uma empresa de má fama. (N. do T.)

II A repentina abertura de Kalanick para um estudo de diversidade — uma tabulação e detalhamento interno da composição de gênero e etnicidade na força de trabalho da Uber — foi recebida com perplexidade pelos funcionários. Durante anos, eles haviam pressionado Kalanick a publicar um relatório de diversidade, o que em 2017 era uma tática de transparência cada vez mais comum no mundo predominantemente branco e masculino do Vale do Silício. Joe Sullivan, o diretor de segurança de Kalanick, com frequência o pressionava. Mas o CEO se recusou repetidas vezes; relatórios de diversidade iam contra o espírito dos princípios da Uber. A Uber, afinal de contas, era uma “meritocracia” aos seus olhos. Só contratava os “melhores”, acreditava ele, e fora isso era cega para diferenças étnicas e de gênero. Assim como na decisão sobre o conselho de Trump, muitos viram o anúncio sobre o relatório de diversidade como pouco demais, tarde demais.

III Os dois livros também vieram com sua parcela de controvérsia. Quando a biografia de Callas saiu, Arianna foi acusada de plagiar o trabalho de outro biógrafo da artista. Para o lançamento da biografia de Picasso, uma historiadora de arte a acusou de coisa pior: “Ela roubou vinte anos de meu trabalho”, disse Lydia Gasman, a professora, a um jornalista em 1994. Arianna, que negou consistentemente todas as alegações de plágio, resolveu o primeiro caso fora do tribunal; a segunda acusadora nunca abriu um processo.

IV “Tudo” exceto um item de negócio: correio. Kalanick era profundamente contra se tornar uma versão moderna do Serviço Postal dos Estados Unidos. Um mercado sem atrativos aos seus olhos, ele poderia ceder o correio regular à Amazon se Bezos quisesse.

## *Capítulo 24*

# NINGUÉM ROUBA LARRY PAGE

NO FIM DE 2016, meses antes da postagem de Susan Fowler, Travis Kalanick tinha um problema diferente no horizonte: 64 quilômetros ao sul de São Francisco, Larry Page estava uma fera.

Anthony Levandowski — seu pupilo e menino de ouro — deixara a empresa em janeiro de 2016. No caminho até a porta, Levandowski recolheu 120 milhões de dólares em bônus por suas contribuições ao projeto de carros autônomos do Google. Depois de investir oito anos, centenas de milhões de dólares e o tempo e os recursos de dezenas de funcionários no projeto, a maior autoridade do Google sentia que Levandowski estava deixando o programa na mão. Pior: os funcionários do Google estavam desertando em massa para a nova start-up de carros autônomos de seu voluntarioso protegido, levando com eles conhecimentos e experiência valiosos.

Para Page, aquilo era pessoal. Há muito ele deixara para trás as minúcias diárias do negócio de mecanismo de busca. Em 2015, o Google mudara sua estrutura corporativa, criando uma *holding*, a Alphabet, com Page como CEO. O mecanismo de busca do Google ainda gerava lucros — bilhões por trimestre —, o que dava às outras empresas do conglomerado a capacidade de se dedicar a diversos projetos.

Aquilo também afastou o recluso Page dos olhos do público. Ele odiava o escrutínio que acompanhava o CEO do Google e queria mais tempo para perseguir seus projetos pessoais. Os carros autônomos eram um objetivo pessoal há muito tempo. E a direção autônoma estava apenas começando; o Kitty Hawk, um projeto paralelo que ele financiou com recursos próprios, estava trabalhando em uma primeira versão de carro voador pronta para o consumidor.<sup>1</sup> Page queria, ainda em vida, tornar realidade os sonhos de futuro de sua infância.

Embora o Google fosse a primeira empresa Big Tech a dedicar recursos e dinheiro substanciais à pesquisa de carros autônomos, executivos admitiam certa lentidão para testar os carros com mais agressividade. Concorrentes como a Apple e a Tesla estavam ganhando força. Depois que Levandowski saiu, Page fez mudanças no modo como o setor de direção autônoma operaria. Antes operando sob a divisão Google X de empresas *moonshots*, Page estendeu a pesquisa de direção autônoma para sua própria empresa, que se chamava Waymo, derivada da ideia de que o trabalho criará “uma nova maneira avançada de mobilidade”.<sup>2</sup> Page sondou John Krafcik, um ex-presidente da Hyundai Motor America, para ser o CEO. A Waymo tinha uma vantagem inicial de anos sobre a concorrência. A nova empresa planejava capitalizar sobre essa liderança antes que eles fossem ultrapassados.

Levandowski lançou sua nova start-up, a Otto, em maio de 2016, quatro meses depois de deixar o Google. Então, em agosto, apenas três meses depois, ele vendeu a nova empresa para a Uber por mais de 600 milhões de dólares. Page ficou imediatamente alarmado; o Google já estava enrolado em uma disputa judicial com

Levandowski, processando-o meses antes<sup>3</sup> por alegadamente usar informações confidenciais sobre salários para atrair funcionários para a Otto. Dar uma guinada e vendê-la para a Uber erigiu Page ainda mais. Ele mandou alguns de seus diretores iniciarem uma investigação forense sobre antigos registros de Levandowski no Google<sup>4</sup> e as circunstâncias da partida do engenheiro. Algo não cheirava bem.

A intuição de Page provou-se correta. Depois de examinarem o laptop de trabalho de Levandowski, investigadores descobriram que, semanas antes de sair, Levandowski baixou dos servidores do Google mais de catorze mil arquivos confidenciais relacionados ao programa de direção autônoma. Entre os arquivos estavam projetos de circuitos eletrônicos *lidar*<sup>1</sup> patenteados pela Waymo, um dos componentes cruciais necessários para o funcionamento da maioria dos carros autônomos. Depois de baixar os arquivos, ele copiou e transferiu todos os 9,7 gigabites de dados da Waymo para um HD externo, pessoal. Quando terminou, Levandowski formatou o computador, apagando o conteúdo do disco rígido. “Depois de Levandowski limpar o laptop”, diriam mais tarde os advogados da Waymo, “ele só o usou por alguns minutos e então inexplicavelmente nunca mais o utilizou.”

Outros funcionários que seguiram Levandowski para a Otto também baixaram informações patenteadas,<sup>5</sup> incluindo “listas confidenciais de fornecedores, detalhes de fabricação e declarações de trabalho com informações altamente técnicas”. E mais ou menos na mesma época que Levandowski saiu, seu sócio, Lior Ron, havia feito algumas buscas incriminatórias no Google, incluindo “como

deletar secretamente arquivos mac” e “como deletar permanentemente arquivos do Google Drive do meu computador”.

Já era o bastante para acusá-los. Mas os investigadores de Page poderiam não ter juntado todas as peças se não fosse um erro de um dos próprios fornecedores de componentes do *lidar* da Waymo. Em fevereiro de 2017, meses depois da aquisição da Otto, o fabricante incluiu acidentalmente um funcionário da Waymo na cópia de um e-mail que, por acaso, possuía uma representação esquemática de um componente do mais recente projeto *lidar* da Uber. O engenheiro da Waymo notou algo peculiar; o componente *lidar* da Uber era idêntico ao da Waymo.

Page confiara em Levandowski. Durante anos, o CEO do Google lhe pagara um salário generoso e suportara sua insubordinação, protegendo-o de gerentes que queriam demiti-lo. E agora o pupilo estelar de Page o estava traindo.

Em 23 de fevereiro de 2017, advogados do escritório Quinn, Emanuel, Urquhart & Sullivan abriram um processo no tribunal federal do Distrito Norte da Califórnia em nome da Waymo. A ação alegava que a Otto e a Uber roubaram propriedade intelectual e segredos comerciais da Waymo, infringiram muitas patentes, e que as duas empresas haviam conspirado e cometido negócios fraudulentos, ilegais e injustos em conluio. O roubo, alegava a Waymo, era uma tentativa de ressuscitar as até então malsucedidas iniciativas da Uber de construir sua própria tecnologia de direção autônoma.

“A Otto e a Uber se apropriaram<sup>6</sup> da propriedade intelectual para poderem evitar incorrer no risco, tempo e despesa de desenvolver sua própria tecnologia de maneira independente”, disseram os

advogados da Waymo na ação. “Em última análise, consta que esse roubo calculado rendeu aos funcionários da Otto mais de meio bilhão de dólares e permitiu que a Uber ressuscitasse um programa paralisado, tudo à custa da Waymo.” Foi uma medida drástica de Page, que ordenou pessoalmente a ação. No Vale do Silício, empresas copiam projetos dos concorrentes com uma frequência que deixaria alarmado um designer de moda, um fabricante de automóveis ou aqueles que estão em outras indústrias menos derivadas. O Facebook copiou a função central do Snapchat, e centenas de clones do Instagram povoaram a App Store em diferentes momentos ao longo dos últimos seis anos. Ações judiciais, porém, eram outra história; processar um ex-funcionário era um risco enorme. Todo tipo de e-mail constrangedor e documento pode vir à tona durante o processo. Possíveis funcionários podem pensar duas vezes em ingressar em uma empresa que se dispõe a processá-los se eles saírem.

Com esse processo, a Waymo estava enviando uma mensagem — a Levandowski e ao resto do Vale do Silício. *Ninguém* rouba Larry Page e sai impune.

\* \* \*

EM MEADOS DO inverno de 2017, Jeff Jones, o homem responsável pela percepção pública da Uber, estava tentando chamar a atenção do alto escalão da empresa. A Uber não tinha um problema de imagem. A Uber tinha um problema chamado *Travis Kalanick*.

Como presidente de caronas e única pessoa na equipe de liderança executiva com experiência em marketing, Jones assumiu a



responsabilidade de estudar as raízes do ódio à Uber, algo que ele não previra antes de ingressar na empresa. Jones sabia que as pessoas achavam Travis um babaca, mas não estava preparado para *isso*. A postagem de Susan Fowler no blog tornara as coisas exponencialmente piores.

O processo da Waymo — que chegou apenas quatro dias depois da denúncia de Fowler — criou um novo problema: o novo líder de direção autônoma da Uber parecia ser literalmente um ladrão e potencial criminoso. E isso nem sequer era o pior de tudo. Três dias depois, um dos contratados proeminentes da start-up, Amit Singhal — o homem responsável por aperfeiçoar os algoritmos de busca do Google —, foi forçado a renunciar antes mesmo de poder começar em seu novo emprego na Uber. Kalanick anunciara sua contratação<sup>7</sup> apenas um mês antes, animando os funcionários. Em vez disso, dias depois de serem processados pela Waymo, a imprensa descobriu que Singhal fora demitido do Google<sup>8</sup> devido a alegações de assédio sexual, algo que executivos da gigante de Page e Brin haviam encoberto durante sua saída. (Singhal negou sistematicamente as alegações.) Kalanick não sabia da alegação quando o contratou. Para a Uber, o momento não poderia ter sido pior.

Jones, porém, queria mais dados. Ao começar, ele disse a Kalanick que queria encomendar pesquisas sobre como as pessoas viam a Uber e também como essas mesmas pessoas viam *Kalanick*, separadamente. A empresa não tinha nenhum dado sobre essas questões e Jones queria escutar o que elas diziam.

Meses depois, seu desejo foi concretizado. Jones chamou a maior parte da equipe de liderança executiva para acompanhá-lo em um retiro de dois dias, fora do escritório. Ele pediu a Kalanick que não

participasse — queria examinar os dados só com a equipe de liderança executiva, e não diante do chefe, e esperava que ele respeitasse isso. Kalanick se irritou com o pedido, mas Jones foi inflexível e o CEO acabou cedendo.

No fim de fevereiro, o grupo — aproximadamente uma dúzia de líderes de diferentes divisões da Uber — se reuniu no Le Méridien de São Francisco, um hotel na Battery Street, no Distrito Financeiro, para examinar os resultados da pesquisa, entre outras coisas. Jones reservara uma sala de reunião para a discussão; ele tinha uma apresentação em PowerPoint preparada de modo que o restante da equipe de liderança executiva pudesse entender os dados.

Os resultados eram claros: as pessoas gostavam de usar o serviço da Uber. Mas, quando se tratava de Travis Kalanick, os clientes se retraíam. O perfil negativo de Kalanick estava ativamente *piorando* a marca da empresa.

Mais tarde, naquele dia, Jones recebeu uma mensagem de Kalanick. O CEO ia participar do encontro. Kalanick não gostava de se sentir deixado de fora enquanto todos os seus principais assessores estavam discutindo o futuro de sua empresa. Ao entrar na sala de reunião do hotel, Kalanick viu gráficos, pesquisas e estudos colados nas paredes. No centro da sala estava uma folha de papel gigante com uma frase. O grupo sugeria o que acreditava ser a imagem da Uber para as pessoas de fora, escrita com tinta preta, em negrito: “Um bando de misóginos metidos a besta que alcançou um sucesso absurdo.” Era um argumento difícil de refutar.

Entretanto, Kalanick começou a se opor aos resultados de Jones imediatamente, contestando os dados que viu na parede.

“Não”, disse Kalanick. “Não acredito nisso, cara. Não vejo isso.”

Todos na sala ficaram pasmados. Mesmo no meio da maior série de crises da história da Uber, Kalanick não conseguia ler o que estava literalmente escrito. Aaron Schildkrout, que liderava o desenvolvimento de produtos para motoristas, saltou para defender Jones e os dados. Daniel Graf e Rachel Holt — outros dois líderes respeitados — juntaram-se a ele. Kalanick não estava nada feliz com Jones naquele momento, mas respeitava Graf e Schildkrout, e Holt estava com ele desde os primeiros tempos da Uber. E os três respaldaram as pesquisas. Se alguém poderia fazê-lo escutar, eram eles.

A discussão foi interrompida. Rachel Whetstone, chefe de comunicação da Uber, recebeu um telefonema e saiu da sala. Momentos depois, Whetstone fez um sinal para que Jill Hazelbaker, segunda em comando de políticas e comunicação, fosse até ela no corredor. Algo ruim estava acontecendo, mas nenhum dos executivos na sala tinha ideia das dimensões.

Momentos depois, Jones se juntou aos chefes de comunicação no corredor, seguido por Kalanick. Whetstone pegou um laptop na sala de conferência e o pôs sobre uma cadeira na frente de todos. Ela abriu o site da *Bloomberg News*; haviam acabado de postar uma matéria sobre Kalanick.<sup>9</sup> No alto do artigo havia um vídeo.

Os quatro executivos se juntaram em torno do laptop, com Kalanick ajoelhado no chão em frente à cadeira. Eles começaram a assistir a um vídeo granulado da câmera de um carro. Filmado dentro de um Uber, o vídeo mostra um motorista com três passageiros: duas mulheres e um homem, Travis Kalanick, espremido entre elas no banco de trás.

O vídeo começa de maneira inócua, o áudio capturando fragmentos da conversa do grupo e risadas — a frivolidade sugeria que eles estavam levemente embriagados, talvez voltando para casa depois de uma noitada. Quando uma música do Maroon 5 toca no rádio, Kalanick começa a balançar os ombros no ritmo. Quando viram seu chefe na câmera, alguns na sala só puderam pensar em uma palavra: “Imbecil.”

Quando Kalanick e suas amigas chegam ao destino, o motorista puxa conversa, admitindo saber quem é Kalanick. Então o vídeo toma outro rumo. Fawzi Kamel, o motorista, interpela Kalanick sobre a queda de preços da Uber para os clientes, que por sua vez atingiu o rendimento dos motoristas. “Eu perdi 97 mil dólares por sua causa”, diz Kamel, “eu fali por sua causa. Você muda as taxas todos os dias.”

“Espere aí!”, interrompe Kalanick. A conversa começa a esquentar. “O que eu mudei no [Uber] Black?”

“Você baixou tudo!”, reage Kamel.

“Bobagem. Quer saber?”, diz Kalanick, começando a sair do carro. “Algumas pessoas não gostam de assumir responsabilidade pelas próprias merdas!”, diz ele, agora gritando sobre os protestos de Kamel.

Kalanick levanta um dos dedos enquanto encerra a conversa. “Elas põem a culpa de TUDO que dá errado na vida delas em OUTRA pessoa. Boa sorte”, rebate ele. Enquanto Kamel grita, Kalanick sai do carro, desaparecendo segundos antes de o vídeo terminar. Alguém fechou o laptop.

Kalanick — em carne e osso no hotel naquela manhã de terça-feira —, já ajoelhado no chão, começou a resmungar para seus

assessores. “Isso é ruim,<sup>10</sup> isso é realmente ruim.” Ele se jogou para a frente, debatendo-se no chão. “O que há de errado comigo?”

Nenhum dos executivos sabia o que fazer. Ver Kalanick se contorcendo daquele jeito os deixou profundamente desconfortáveis.

Kalanick telefonou para a única pessoa a quem sentiu que poderia recorrer: Arianna Huffington. “Arianna, precisamos de ajuda”, implorou ele ao telefone. “Como vamos sair disso? Isso é muito ruim. Eu estou fodido.” Huffington falou lugares-comuns ao telefone com suavidade, tentando acalmar o atormentado Kalanick.

Jones tentou oferecer algum consolo, sugerindo falar com firmas de RP especializadas em crises<sup>II</sup> para ajudar a elaborar uma estratégia que tirasse a Uber daquela saia justa.

“Há especialistas que podem nos ajudar agora, Travis”, disse Jones.

Whetstone discordou. “Acho que você não vai encontrar pessoas melhores do que Jill e eu”, ofereceu ela. Whetstone acreditava que os líderes de RP ainda poderiam tirá-lo daquele desastre.

Kalanick partiu para o ataque, direcionando sua raiva para Whetstone e Hazelbaker. “Vocês duas não são estratégicas nem criativas o bastante para nos ajudar a sair dessa situação”, acusou ele. A sala ficou silenciosa enquanto o insulto de Kalanick pairava no ar. Whetstone e Hazelbaker estavam fartas. As duas se levantaram, apanharam seus pertences e foram embora.

Kalanick logo percebeu seu erro: ele irritara justamente as pessoas que estavam tentando protegê-lo de um exército da imprensa que estava prestes a destruí-lo. Quando ele foi atrás de suas executivas de comunicação pelo corredor do hotel para tentar convencê-las a ficar, Hazelbaker o confrontou. “Como ousa!”, gritou

ela, a poucos centímetros do rosto de Kalanick, enquanto o restante do grupo assistia em choque. “Dei meu sangue por você e por essa empresa! A culpa disso é toda SUA!”<sup>III</sup>

À medida que o grupo se dispersou e o dia chegava ao fim, Kalanick acabou conseguindo convencer Whetstone e Hazelbaker a não pedirem demissão. Metade do grupo foi para a casa de Hazelbaker, uma corrida de Uber de vinte minutos até o distrito de Cow Hollow, em São Francisco. Hazelbaker encomendou comida para o grupo.

Sentados nos sofás da sala de estar de Hazelbaker, os maiores executivos da Uber compartilharam pizza e cerveja e matutaram sobre suas opções. Enquanto isso, Kalanick continuava seu teatro, debatendo-se sobre o carpete de Hazelbaker. Ficava repetindo a mesma coisa várias vezes: “Eu sou uma pessoa horrível. Eu sou uma pessoa horrível. Eu sou uma pessoa horrível.”

Whetstone tentou consolá-lo sem muito entusiasmo. “Você não é uma pessoa horrível. Você só *faz* coisas horríveis”, disse ela.

No fim do dia, Whetstone, Hazelbaker e Kalanick haviam organizado uma declaração para entregar aos repórteres. Àquela altura, a imprensa e o público estavam espumando de raiva com o vídeo, que tinha viralizado. Ali estava a prova conclusiva de que Kalanick não se importava com os motoristas. De que ele se divertia como um imbecil. De que Travis Kalanick era, de fato, um babaca.

Mais tarde, naquela noite, Kalanick divulgou um memorando com um pedido de desculpas a seus funcionários. Eles postaram o memorando no blog da empresa na manhã seguinte.

*Neste momento, estou certo de que vocês já viram o vídeo em que tratei um motorista da Uber de maneira desrespeitosa. Dizer*

*que estou envergonhado é pouco. Meu trabalho como líder é liderar vocês... e isso começa me comportando de um modo que deixe todos nós orgulhosos. Não foi o que fiz, e isso não pode ser ignorado.*

*Está claro que esse vídeo é um reflexo de mim — e as críticas que recebi são um claro lembrete de que devo mudar fundamentalmente como líder e crescer. Esta é a primeira vez que estou me dispondo a admitir que preciso de ajuda na liderança e pretendo obtê-la.*

*Quero me desculpar profundamente com Fawzi, com toda a comunidade de motoristas e passageiros, e com a equipe da Uber.*

*Travis<sup>11</sup>*

- 
- I Forma abreviada de “Light Detection and Ranging”, o *lidar* é uma parte importante da maioria dos protótipos de veículos entre as empresas de tecnologia e automotivas que competem para criar com êxito uma frota de veículos autônomos.
  - II O grupo deu um breve telefonema para Steven Rubenstein, um especialista em crises que trabalhava regularmente para a família Murdoch. Rubenstein acabou decidindo não aceitar Kalanick como cliente, embora fosse cruzar com Kalanick novamente menos de um mês depois. Mas, como presente de despedida, Rubenstein ofereceu dois conselhos: em primeiro lugar, Kalanick tinha que “encontrar sua Sheryl”, uma referência à relação de Mark Zuckerberg com Sheryl Sandberg, na época amplamente considerada um contrapeso para a liderança de Mark. Em segundo, ele disse que Kalanick precisava tirar uma licença. “Ou

você dá um tiro no pé ou a imprensa acabará atirando na sua cabeça.”

III Uma testemunha do confronto entre Hazelbaker e Kalanick lembrou que durante o confronto a executiva de comunicação usou um vocabulário repleto de palavrões.



## Capítulo 25

# GREYBALL

UMA SEMANA DEPOIS de a denúncia de Fowler em seu blog viralizar pelo Vale e figurar nas primeiras páginas de jornais do mundo inteiro, recebi um telefonema de um número desconhecido.

“Alô, Mike? Mike Isaac?”, perguntou a voz do outro lado da linha. “Oi, Mike, meu nome é Bob.<sup>1</sup> Trabalho para a Uber. Podemos conversar em *off*?”

Alguns dias antes, minha reportagem “Inside Uber’s Aggressive, Unrestrained Workplace Culture” [“Por dentro da cultura de agressividade e impunidade da Uber”] saíra na primeira página do *The New York Times*.<sup>2</sup> Eu tinha falado com mais de trinta funcionários e ex-funcionários da Uber, detalhando a vida dentro da empresa. Desde que ingressara no *Times*, em 2014, eu escrevera dezenas de reportagens sobre a Uber, mas a postagem de Fowler era algo diferente.

Para cada mulher do setor de tecnologia que rechaçara avanços sexuais de um superior, ou suportara um comentário inapropriado no Slack; para cada fundadora que via homens obtendo financiamento para suas ideias abaixo da média em detrimento de start-ups melhores lideradas por mulheres — a postagem de Fowler articulava perfeitamente os assédios, o preconceito e os abusos embutidos nos sistemas “meritocráticos” apregoados com tanta arrogância por utopistas da tecnologia.

Fowler não sabia disso, mas sua postagem representou o pontapé inicial do que mais tarde, em 2017, se tornaria um movimento. Naquele outono, o *Times* e a *New Yorker* publicariam investigações pioneiras sobre os sistemáticos e disseminados assédios sexuais de Harvey Weinstein, o megaprodutor de Hollywood, o que acabaria levando a acusações contra ele e deflagrando o movimento #MeToo. No rastro da postagem de Fowler, juntei-me ao grupo de jornalistas que relatavam o caos e as ilegalidades dentro da Uber.

Bob me disse que apreciara minha reportagem, a primeira a se aprofundar nos detalhes da festa de arromba da Uber em Las Vegas durante o retiro “X a x” da empresa, nos múltiplos processos movidos pelos próprios funcionários contra a empresa, no desenfreado uso de drogas e assédios sexuais para além das alegações iniciais de Fowler. “Das matérias que buscaram captar o clima lá dentro, a sua foi a mais precisa”, disse ele.

“Mas você só arranhou a superfície”, continuou. “O termo ‘Greyball’ significa alguma coisa para você?” Não significava.

Ele sugeriu que nos encontrássemos para falar sobre isso.

\* \* \*

O ESTACIONAMENTO DA pizzaria decrépita em Palo Alto estava em sua maior parte vazio às oito horas de uma noite de terça-feira. O lugar era uma espelunca que servia fatias de pizza gordurosas e refrigerantes baratos. Este era exatamente o objetivo: Bob não queria ser visto em público comigo. *Com certeza* não topávamos com outros engenheiros da Uber em um lugar como aquele.

Sentado em meu carro, examinei a lista de instruções de Bob. Antes de sair de casa, eu deveria deletar meu aplicativo da Uber e checar a configuração enterrada no menu do aplicativo que deletava meus contatos dos servidores. Uma das funções da Uber requisitava aos usuários enviar suas agendas telefônicas para a nuvem. Se dois amigos ou colegas usassem o transporte juntos, essa função lhes permitia rapidamente dividir a tarifa. Para a maioria dos usuários, essa era uma função atrativa, conveniente. Para mim e Bob era um perigo; se a equipe de segurança de informação da Uber quisesse, poderia espionar os percursos que eu fizera, os nomes e os números de meus contatos e fontes — qualquer informação que eu me dispusera a entregar para a Uber. Melhor eu deletar o aplicativo de vez. Eu deixaria o telefone no carro, desligado, e não levaria nada além de uma caneta e um bloco de anotações. Ele me encontraria quando eu chegasse lá.

O lugar era sombrio. Parecia velho, com bancos de plástico surrados e luminárias de teto da Budweiser à meia-luz sobre as mesas de sinuca. Pedi uma pizza para nós dois, sentei-me a uma mesa suja e esperei que Bob aparecesse. As únicas pessoas ali eram dois jovens jogando sinuca, o caixa atrás do balcão e outro cara nos fundos, fazendo as pizzas.

Bob parecia nervoso quando entrou. Usava um boné de beisebol e carregava uma pasta de arquivos estufada de papéis. Ele não estava acostumado a se encontrar com repórteres, e o risco que corria era grande; se Kalanick descobrisse o que ele pretendia fazer, advogados da Uber poderiam virar sua vida de cabeça para baixo. Eu compreendia o esforço que ele estava fazendo para me encontrar. Acenei para ele, procurando parecer o mais inofensivo possível. Meu

truque de repórter é me fazer de bobo e amigável. Ser bobo e amigável é sempre mais acessível do que ansioso e impertinente.

Diante de copos de Pepsi gelada e fatias de pizza de pepperoni, eu e Bob vasculhamos um arquivo de documentos, evidências de diferentes projetos da Uber. Um dos gerentes locais enviara um e-mail oferecendo aos motoristas uma lista de táticas para evitar ser apanhado pela polícia:

— *Mantenha seu telefone da Uber longe do para-brisa,<sup>3</sup> ponha-o embaixo, no porta-copos.*

— *Pergunte ao passageiro se ele se importaria de se sentar na frente.*

— *Use as pistas mais distantes do meio-fio do terminal para apanhar e deixar [passageiros].*

*Lembre-se, se você receber uma multa ao apanhar ou deixar passageiros da Uber no aeroporto, a empresa reembolsará a multa e dará todo o apoio legal necessário. Tire uma foto da multa e envie-a para XXXXXXXXXXXX@uber.com.*

*Obrigado e tenha um ótimo dia!<sup>4</sup>*

O e-mail estava escrito em um tom amistoso, mas demonstrava que a Uber estava sistematicamente ensinando os motoristas a evitar que fossem detectados.

Depois que terminamos de comer, Bob tirou um laptop da mochila. Ele digitou um URL no navegador de internet. A página carregou um vídeo do YouTube de três anos postado pelo *Oregonian*, jornal local de Portland. No vídeo, um oficial de transportes, Erich England, estava tentando pegar um Uber como parte de uma operação para flagrar a empresa operando ilegalmente

na cidade. No vídeo,<sup>5</sup> vimos England não conseguir pegar um Uber. Dois motoristas concordaram em apanhá-lo e rapidamente cancelaram, explica ele, sem saber o que dera errado. “A procura deve estar grande”, diz England, dando de ombros. Depois disso, o aplicativo não mostrou nenhum Uber disponível. Ele acabou desistindo.

“Isso não foi por acaso”, disse Bob. “Foi o Greyball.”

A gênese do Greyball, uma ferramenta de software da Uber para sistematicamente enganar e escapar de autoridades, ocorreu na Filadélfia, um dos mercados onde a empresa teve mais dificuldade para entrar. No outono de 2014, quando a Uber tentou lançar o UberX na Filadélfia, a PPA, a Autoridade de Estacionamento da Filadélfia, enviou uma mensagem severa aos motoristas. “Se encontrarmos um carro civil operando como UberX, vamos apreender o veículo,”<sup>6</sup> disse um oficial na época. A PPA começou a criar contas falsas na Uber para realizar operações; quando motoristas do aplicativo apareciam, oficiais da PPA apreendiam seus carros e emitiam multas de milhares de dólares. Funcionou; as pessoas ficaram assustadas demais para dirigir para a start-up.

Os gerentes locais da Uber na Filadélfia estavam ficando em pânico. Como a Uber poderia convencer as pessoas a dirigir para a empresa se a polícia continuava apreendendo seus veículos? Bob me mostrou um SMS que os gerentes da Filadélfia enviaram a todos os seus motoristas, tranquilizando-os quanto ao apoio da Uber:

*UBERX: LEMBRETE:<sup>7</sup> Se você for multado, LIGUE PARA NÓS no XXX-XXX-XXXX. Pode contar com nosso apoio total sempre que estiver na rua usando o Uber — estamos do seu lado e vamos garantir sua volta para casa em segurança. Vamos arcar com*

*todos os custos associados. Obrigado por se dedicar e oferecer corridas seguras e confiáveis aos cidadãos de XXX-XXX-XXXX. VAI, Uber!*

A equipe de operações da Filadélfia estava pressionando engenheiros na sede a propor uma solução. Enquanto outras equipes no país se deparavam com desafios semelhantes, a pressão em São Francisco aumentava. Os departamentos de operações e engenharia na sede queriam saber precisamente quais eram as leis para operar veículos do UberX na Filadélfia. O departamento legal, liderado pela consultora jurídica Salle Yoo, disse que aquela era uma área cinzenta; não havia leis específicas para serviços de caronas, portanto, argumentaria a Uber, tecnicamente não era ilegal dirigir para esse tipo de serviço.

O termo “área cinzenta” foi música para os ouvidos de Travis Kalanick. Quentin, o talentoso engenheiro da equipe de fraudes, teve uma ideia. Sua equipe lidara com uma fraude disseminada na China. E lidara com as consequências quando Kalanick teve de explicar a Eddy Cue por que a Uber violara as regras da App Store. Quentin disse que quando um passageiro abria o aplicativo havia uma ferramenta que controlava quais carros o passageiro podia ver no mapa do Uber. Eles usavam a função para todo tipo de coisa. Se a Uber estivesse fazendo uma promoção, como a popular “caminhão de sorvete sob encomenda”, a função só mostraria ao cliente os motoristas que estavam entregando sorvete por perto e esconderia todos os outros carros. A ferramenta foi apelidada de “Greyball” [“bola cinza”]. A ideia era que os engenheiros estavam enganando os clientes — ou “acinzentando” a visão de seus globos oculares

[*eyeballs*, em inglês] — para obscurecer ou destacar veículos específicos.

E se, pensaram os engenheiros, eles fossem capazes de usar o Greyball para evitar a polícia ou outros oficiais da lei que abrissem o aplicativo, escondendo deles todos os carros UberX na rua? As autoridades não seriam capazes de descobrir quais carros eram Ubers, enquanto os motoristas estariam a salvo de apreensões e os clientes conseguiriam embarcar nos carros. Todo mundo saía ganhando — quer dizer, todo mundo exceto a PPA.

O grande problema, explicou Bob, era descobrir como identificar as autoridades para eles saberem quais clientes usariam o Greyball. Se a Uber escolhesse as pessoas erradas, poderia acabar enganando um cliente normal que não conseguiria pegar um carro.

Então os engenheiros da Uber, os membros da equipe de fraudes e os operadores de campo propuseram uma dúzia de maneiras de identificar as autoridades. Um dos métodos envolvia o “geofencing” — desenhar um perímetro digital em torno das delegacias nas cidades onde a Uber estava tentando atuar. Os gerentes locais observariam com atenção quais clientes dentro desse perímetro estavam abrindo e fechando rapidamente o aplicativo do Uber — um comportamento que os engenheiros chamaram de “eyeballing”,<sup>8</sup> ou monitorar motoristas próximos. Os gerentes locais também examinariam outros detalhes nas contas de novos usuários — informações pessoais como cartões de crédito, números de telefone e endereços residenciais — para checar se os dados estavam ligados diretamente a uma cooperativa de crédito da polícia ou a alguma outra coisa que os denunciasse de maneira óbvia. Depois que os gerentes da Uber se sentissem confiantes de que haviam

identificado policiais ou outros oficiais da lei, seria preciso apenas acrescentar uma linha ao código — a palavra “Greyball” e uma sequência de números — para ocultar essa conta nas atividades da Uber. Funcionou extremamente bem; a PPA nunca notou o embuste e os índices de apreensão de carros despencaram.

A equipe de fraudes de Quentin criou um novo manual para o modo como os gerentes locais deveriam usar o Greyball. O manual foi chamado de “Violação de Termos de Serviço”, ou VTOS, e afirmava que autoridades que usavam o aplicativo para pegar um Uber de maneira fraudulenta estavam violando os termos do acordo de serviço da empresa. Essa violação dava à Uber o direito de empregar o Greyball. Qualquer funcionário podia encontrar o manual no guia de informações *à la* Wikipédia da Uber — juntamente com dezenas de outros manuais que a empresa criara para outras tarefas variadas.

Com a Uber enfrentando oposição em quase todos os mercados em que entrava, o manual VTOS e o Greyball pareciam uma dádiva dos céus. Na Coreia do Sul, por exemplo, a polícia local estava pagando a civis para denunciar motoristas. Um programa de recompensa semelhante foi realizado em Utah. O uso do Greyball se espalhou tão rapidamente que membros da equipe antifraude tiveram de convocar uma reunião de cúpula — da qual participaram gerentes da Uber de mais de dez países — para explicar melhor as práticas.

À medida que me explicava do que se tratava o programa, Bob começou a relaxar. Sentia-se aliviado, ele disse, por finalmente explicar isso a alguém depois de manter segredo por tanto tempo. O



Greyball talvez fosse ilegal. A Uber estava potencialmente obstruindo a justiça para bater suas metas.

“Não sei o que você vai fazer com tudo isso”, disse ele, empurrando para o lado nossos pratos de papel vazios para arrumar seus documentos. “Não sei. Só de encontrar você, falar agora, o que quer que seja isso, já me sinto um pouco melhor. Talvez isso mude algo.”

Depois de nos despedirmos, saí da pizzaria e caminhei de volta ao meu carro, minha cabeça dando voltas. Meses depois, o número de telefone que Bob usou para me ligar foi desconectado. Aquela foi a primeira e última vez que o vi.

\* \* \*

NA MANHÃ DE 3 de março, o *The New York Times* enviou um alerta para os telefones celulares de seus assinantes: “Faz alguns anos que a Uber tem usado seu aplicativo para identificar e se esquivar secretamente de oficiais da lei onde o serviço foi restringido ou proibido”,<sup>9</sup> dizia o alerta.

A reação foi rápida. Procuradores-gerais em todos os Estados Unidos começaram a perguntar para a Uber se a empresa usava ou não o Greyball em suas cidades. Dias depois da reportagem, Joe Sullivan, chefe de segurança da Uber, proibiu os funcionários<sup>10</sup> de usar a ferramenta para identificar autoridades no futuro, e disse que a Uber estava analisando o uso do Greyball ao longo de toda a sua história. O Departamento de Justiça dos Estados Unidos abriu uma investigação<sup>11</sup> sobre o uso do Greyball e para saber se era ilegal ou não; o inquérito se estendeu a Filadélfia,<sup>12</sup> Portland e outras cidades

onde estava sendo usado. A Uber já tinha a reputação de ser agressiva e não cooperar com as autoridades. Agora, as pessoas a chamavam criminosa em potencial.

Os índices de demissão começaram a subir. Funcionários pararam de usar camisetas com a marca Uber em público. Durante as revoltas contra o conselho de Trump, dois meses antes, manifestantes haviam se algemado às portas da frente da sede da Uber; agora havia gente protestando ali quase toda semana. A reputação da empresa piorou tanto que os empregados deixaram de aparecer no trabalho. Em determinado momento, dois dos funcionários da equipe de políticas que restavam no escritório começaram a rolar uma bola por toda a extensão dos corredores de cimento da Uber — centenas de metros de uma extremidade à outra — só para ver se alguém notaria.

Ninguém notou; não havia ninguém ali.

\* \* \*

DEPOIS DO INCIDENTE da reunião externa dos executivos, do vídeo de Travis repreendendo um motorista e agora do uso do Greyball provocando uma investigação federal, Jeff Jones estava farto — precisava dar o fora da Uber quanto antes.

O motivo pelo qual ele fora contratado era consertar as relações entre a Uber e suas centenas de milhares de motoristas. O vídeo do motorista por si só teria sido suficiente para destruir seus esforços. Quando a Uber reduziu as tarifas em 2015, em vez de se preocupar com os efeitos que uma renda mais baixa teria sobre os motoristas, Kalanick foi leviano. Para Travis, abaixar os preços significava

aumentar a procura. O crescimento explodiria novamente, e o crescimento — *não* as preocupações de seus motoristas — era sua prioridade.

Para o CEO da Uber, não importava que os motoristas estivessem realizando mais viagens e apanhando mais pessoas — basicamente trabalhando em dobro — para ganhar a mesma quantia. Não importava que os motoristas estivessem percorrendo trajetos absurdos até cidades movimentadas como São Francisco — com frequência saindo de lugares a duas horas de distância, mas às vezes a até seis horas de distância —, dormindo no próprio carro de um dia para outro em ruas secundárias e estacionamentos vazios pela chance de mais corridas por hora. Não importava que São Francisco não tivesse banheiros públicos suficientes para os motoristas, obrigando-os a encontrar banheiros em cafés ou, com mais frequência, a ter que se virar como dava. E certamente não importava que os motoristas trabalhassem o dia inteiro e dormissem pouco.

Kalanick não tinha nenhuma compaixão pelos motoristas e suas despesas — com os veículos, o seguro de saúde, entre muitas outras — e classificava todos eles como colaboradores freelancers. Todo o modelo do negócio se baseava em minimizar a responsabilidade da empresa por seus motoristas.

Os motoristas encontraram maneiras de reagir. Formaram sindicatos não oficiais e usaram fóruns como o UberPeople.net para se congregarem, compartilhar informações e organizar greves e outros protestos. Harry Campbell, um engenheiro aeroespacial que dirigia para a Uber e a Lyft nas horas vagas, criou um blog pessoal para compartilhar dicas e sua experiência. Ele o chamou de *The*

*Rideshare Guy* [O cara das caronas].<sup>13</sup> Os motoristas estavam muito carentes de ajuda e apoio da Uber; mas encontravam isso apenas entre eles.

Reportando-se a Kalanick, Jeff Jones não tinha poder para ajudá-los. Ao analisar os estragos dos últimos seis meses, Jones decidiu pular fora. Em 19 de março de 2017, o *Recode* divulgou uma reportagem dizendo que Jeff Jones, o presidente de caronas, pedira demissão, com fontes alegando que sua saída estava diretamente ligada à sequência de controvérsias<sup>14</sup> que atingiam a empresa.

Kalanick tentou reagir. Ele fez com que sua equipe de comunicação vazasse um memorando para o *Recode*. Nele, Kalanick dizia que Jones saiu depois de ser descartado como potencial diretor de operações. Mas Jones não deixaria seu ex-chefe destruir sua carreira sem lutar. Depois da declaração da Uber, ele enviou um comentário oficial ao *Recode* em que culpava diretamente a cultura da liderança da empresa por sua saída:

*Ingressei na Uber por causa de sua Missão e do desafio de construir capacidades globais que ajudariam a empresa a amadurecer e prosperar a longo prazo.*

*Agora está claro, porém, que as crenças e a postura de liderança que nortearam minha carreira são incompatíveis com o que vi e experimentei na Uber, e já não posso continuar como presidente de caronas.*

*Há milhares de pessoas incríveis na empresa, e desejo verdadeiramente boa sorte a todos.*

No mundo dos comunicados corporativos, com palavras cuidadosamente selecionadas, aquele era o equivalente a um tapa

na cara.

A manobra funcionou. Depois de algum tempo desocupado, Jones acabaria sendo contratado como presidente e diretor executivo da H&R Block, uma gigante de preparação de impostos de renda. Ele se mudou para Kansas City, no Missouri, onde fica a sede da empresa, e ainda mora lá com a esposa.

O mês não fora bom para a Uber. Mas os piores dias ainda estavam por vir.

\* \* \*

TAMBÉM EM MARÇO de 2017, Gabi Holzwarth ainda estava tentando superar seu ex-namorado, Travis Kalanick. Ela havia acabado de começar em um novo emprego em uma start-up de automotivos — sua primeira ocupação em tempo integral desde que rompera com Kalanick — quando recebeu um telefonema de Emil Michael.

Depois de mais de dois anos de namoro, os dois haviam se separado no fim de 2016. O rompimento tinha sido difícil para ambos. Amigos e colegas de trabalho acreditavam que eles se gostavam de verdade. Quando a fama de Kalanick disparou, os dois se tornaram o apoio um do outro. Quando não estava trabalhando, Kalanick passava a maior parte do tempo com Holzwarth.

Mas havia um lado mais difícil na relação. Mais tarde, conforme refletiu Holzwarth sobre seu tempo com Kalanick, e diria depois a repórteres, ela percebeu que às vezes ele podia ser emocionalmente insensível. Ele nunca gritava, mas sabia como ser cruel e sarcástico, tanto em suas intimidações e humilhações a funcionários no trabalho quanto com Holzwarth em casa. A seu pedido, Holzwarth ajudava a

organizar eventos como as festas de aniversário dele, trazendo modelos para compor o cenário. Holzwarth não se importava com isso na época, mas, em retrospecto, ela se sentiu mal consigo mesma, com o modo como Kalanick a tratava e outras mulheres de sua vida.

“Você vai a um evento e há um bando de modelos que eles trouxeram de avião”,<sup>15</sup> disse ela mais tarde. “É assim que eles gostam de brincar. É bem assim.”

Um evento, porém, ficou gravado em sua mente mesmo anos depois. Em meados de 2014, Holzwarth estava em uma viagem de negócios com Kalanick em Seul. A Uber enfrentara numerosos problemas com autoridades da cidade ao tentar lançar o UberX na região. Certa noite, um grupo que incluía Kalanick, Holzwarth, Emil Michael e outra funcionária da Uber se encontrou com alguns gerentes sul-coreanos para beber. O clima ficou animado e o grupo acabou indo para o que pensava ser apenas um bar comum com karaokê.

Quando a turma da Uber entrou, um grupo de mulheres que trabalhava no local se sentou em círculo diante dos clientes do bar, cada qual com uma “etiqueta” numerada presa na minissaia. Elas estavam ali para serem avaliadas pelos clientes. Após escolher um número, a mulher acompanharia a pessoa até um cômodo em separado para cantarem juntos, ou lhe serviria bebidas. Às vezes, depois de algumas rodadas de karaokê, a mulher ia para casa com o cliente.

Algumas pessoas do grupo logo deduziram que as garotas numeradas do bar de karaokê eram acompanhantes. Holzwarth e a funcionária da Uber ficaram desconfortáveis, mas se mantiveram ali

para não tornar a situação embaraçosa para os demais. Quatro gerentes sul-coreanos escolheram as mulheres que se juntariam ao grupo para cantar. Minutos depois, a funcionária da Uber foi embora, visivelmente abalada. Depois de algumas músicas — Michael cantou “Sweet Child O’ Mine” —, Holzwarth, Kalanick e vários outros partiram, deixando os gerentes locais da Uber com suas acompanhantes no bar.

No fim, Kalanick, Michael e os outros não haviam feito nada além de cantar algumas músicas em um bar e pedir bebidas às atendentes. Entretanto, aquela saída poderia ter causado profundos problemas a todos. Kalanick e Michael haviam se mostrado indiferentes enquanto seus subordinados ficaram se engraçando com seis prostitutas. Meses depois, a funcionária reclamou para os recursos humanos da Uber, e mais tarde disse ao próprio Kalanick que se sentiu desconfortável com a situação. Pouco foi feito; os recursos humanos levantaram brevemente a questão com os executivos, mas parecia que todo mundo optara por esquecer o incidente.

Holzwarth também não planejara compartilhar isso com ninguém. Quer dizer, até ela receber um telefonema de Emil Michael.

Em 1º de março, Michael enviou uma mensagem de texto para Holzwarth. Eles não se falavam desde que ela romperia com Kalanick, no fim de 2016. Ele perguntou se podia telefonar e ela concordou.

De início, os dois conversaram sobre amenidades; Holzwarth nunca fora próxima de Michael, embora com frequência passasse algum tempo com ele e sua namorada, já que ele era o braço direito de Kalanick. “As coisas estão realmente difíceis por aqui”, disse

Michael. Ambos reconheceram as dificuldades pelas quais a Uber estava passando. Então ele entrou no assunto.

“Lembra quando fomos ao karaokê na Coreia do Sul?”, perguntou Michael. “Bem, há repórteres cavando a história. Só quero revisar as coisas com você”, continuou ele. “Nós fomos a um bar de karaokê e foi só isso o que aconteceu, certo?”

Holzwarth estava ficando incomodada. Para ela, Michael soava como um gângster, como um *consigliere* da máfia tentando amarrar pontas soltas. Ele diria mais tarde que estava simplesmente tentando adverti-la de que o incidente poderia aparecer na imprensa.

“Você pode me deixar fora disso?”, pediu Holzwarth. Ela estava tentando seguir com a vida, e já era difícil o bastante fazer isso com o rosto de seu ex-namorado estampado em cada site e jornal. Agora Michael voltava para sua vida apenas para intimidá-la.

Ele insistiu no assunto, pressionando-a em relação aos eventos. Ir a um bar com karaokê, continuou ele, foi a única coisa que eles fizeram naquela noite na Coreia do Sul. “Certo?”, disse ele. “Foi isso, certo?”

Holzwarth começou a chorar. “Eu tenho minhas próprias merdas para lidar!”, esbravejou ela em seu iPhone em meio aos soluços. “Por favor, me deixe em paz!”

Por fim, Holzwarth concordou em ficar quieta e manter distância de repórteres se eles tentassem entrar em contato. Michael simulou apoio ao fim da conversa, tentando dar a impressão de que era apenas um amigo preocupado enquanto ela fungava em meio às lágrimas do outro lado da linha. “Espero que esteja tudo bem”, concluiu Michael.



“Obrigada, cuide-se”, respondeu Holzwarth. Eles se despediram e desligaram.

Depois de deixar o telefone, Holzwarth explodiu em um choro violento. Tudo em sua relação fracassada — o modo como Kalanick a tratava, o modo como ela se sentia, como se estivesse se rebaixando por estar com ele — voltou como uma enxurrada.

Logo depois, ela telefonou para Rachel Whetstone, a chefe de comunicação de Kalanick, completamente desnorçada. Holzwarth contou a Whetstone sobre o incidente na Coreia, sobre Michael tê-la contatado sobre isso — contou tudo. Whetstone, estupefata, pediu desculpas repetidamente a Holzwarth. Fez algumas perguntas a ela, tentou consolá-la um pouco mais e então as duas desligaram.

Whetstone se reuniu com outros membros da equipe de liderança executiva na Uber — incluindo Salle Yoo, consultora jurídica geral, Liane Hornsey, chefe de recursos humanos, e Arianna Huffington, que estava cada vez mais responsável pelo controle de danos — para descobrir como lidar com a situação e rezar para que aquilo não vazasse. O grupo inteiro estava furioso com Emil Michael; o que ele fez foi estúpido e precipitado, digno de um mafioso em *O Poderoso Chefão*.

Michael deve ter percebido seu erro. No dia seguinte à reunião dos executivos, Holzwarth começou a receber mensagens de Michael, claramente tentando limpar sua barra. Ele escreveu:

Sinto muito por ter sido frio ao telefone.<sup>16</sup> Eu estava em pânico. Eu deveria ter perguntado sobre você e como você estava. Eu me preocupo com você e me considero seu amigo. Compartilhamos momentos incríveis juntos. Espero que acredite em mim. Adoraria encontrar você um dia desses.

Michael tentou chamar outras mulheres para ajudá-lo. Fez com que sua namorada enviasse uma mensagem a Holzwarth. Mais tarde, outra funcionária da Uber enviou uma mensagem perguntando como ela estava. E ainda outra mulher — uma amiga de Michael — entrou em contato com Holzwarth mais tarde, naquele dia, para convidá-la para uma festa de aniversário.

Holzwarth estava triste, confusa e assustada, mas sobretudo com raiva — raiva de Emil Michael por colocá-la nessa situação. Ela não queria ser silenciada, diria mais tarde a um repórter. Michael tentara intimidá-la, pura e simplesmente, e achava que podia fazê-lo da mesma maneira que a Uber intimidava todos que se punham no caminho da empresa.

Holzwarth se lembrou de um de seus primeiros trabalhos: alguns anos antes, ela tocara violino na festa de lançamento da *The Information*, uma start-up de jornalismo de tecnologia. O site cobrira a Uber agressivamente no passado, e ela se sentia próxima de algumas pessoas ali.

Ela ainda tinha o número do celular do repórter.<sup>17</sup>

## Capítulo 26

# ERROS FATAIS

A COMEÇAR PELO #deleteuber, em janeiro de 2017, e continuando com a postagem de Fowler no blog, o vídeo na *Bloomberg*, o fiasco do conselho de Trump e as revelações sobre o Greyball, a reputação de Kalanick despencara.

A história da Coreia reforçou o que o público já suspeitava: que Travis com frequência fazia vista grossa para a cultura tóxica da Uber, que chegava ao próprio topo da empresa. Os executivos Ed Baker e Amit Singhal estavam liquidados. Jeff Jones saíra em meio a uma onda de notícias ruins. As coisas pareciam terríveis para Emil Michael, seu braço direito e confidente. Erguendo-se acima de tudo isso estava o relatório de Holder, que ainda seria apresentado ao conselho de diretores. Na sede da Uber, “o Relatório Holder” ganhara um ar mítico, como uma espada de Dâmocles corporativa, pronta para descer a qualquer momento. Havia oito anos de ações executivas para investigar. Quem sabia o que mais Holder desenterraria?

Para piorar a vida de Kalanick, seu conselho de diretores estava fazendo uma nova pressão para demitir Anthony Levandowski. No fim de março, a sujeira levantada sobre Levandowski o tornava um grande perigo.

Em dezembro de 2016, Levandowski lançara em São Francisco um programa de testes de carros autônomos sem permissão e em

desafio direto às autoridades de trânsito da Califórnia, que consideraram a ação ilegal.<sup>1</sup> Quase imediatamente, os testes deram errado. Um dos carros de teste da Uber avançou o sinal vermelho em plena luz do dia, acontecimento capturado pela câmera de bordo de um motorista próximo. Quando o vídeo viralizou na internet, a Uber emitiu uma declaração:<sup>2</sup> “Esse incidente se deveu a erro humano. O veículo não fazia parte do [projeto] piloto e não estava transportando clientes. O motorista envolvido foi suspenso enquanto continuamos a investigar. É por isso que acreditamos tanto em tornar as estradas mais seguras construindo Ubers de direção autônoma.”

Entretanto, três meses depois, o *The New York Times* publicou uma reportagem que, citando documentos internos, alegava que a narrativa da Uber era falsa;<sup>3</sup> foi um software de direção autônoma que avançou o sinal vermelho, e não um motorista. A start-up mentira para os repórteres, oficialmente, sobre um programa ilegal que estava realizando em São Francisco.

Levandowski também fez parecer que a Uber tinha algo a esconder, mas de outras maneiras. Ele se recusou a cooperar durante o processo civil aberto pela Waymo; perto do fim de março, apelou para a Quinta Emenda, que lhe garantia o direito de permanecer calado caso o governo buscasse um processo criminal em separado.

Kalanick sabia que precisava demitir Levandowski, mas não conseguia se forçar a fazer isso. Levandowski, assim como Kalanick, era um sedutor nato, cheio de carisma e habilidades típicas de um *showman*. As longas caminhadas dos dois pelo Embarcadero, as *jam sessions*, a mentalidade “irmão de outra mãe” — tudo isso fascinava

Kalanick. Os dois compartilhavam o sonho de um futuro totalmente autônomo, em que um programa de software pilotando uma frota de veículos automatizados poderia fazer o trabalho de milhões de motoristas. Entretanto, Kalanick tinha de agir. Para melhorar as aparências, Kalanick e Levandowski pensaram em uma série de rebaixamentos internos, alegando que Levandowski trabalharia em carros de direção autônoma, mas se retiraria das discussões em torno do *lidar*, a tecnologia-chave no cerne do processo da Waymo. O esquema absurdo não enganou ninguém; Levandowski ainda estava comandando o espetáculo.

Kalanick sempre tivera dificuldade de demitir pessoas cara a cara, mesmo quando estava dolorosamente claro — como no caso de Levandowski — que só ele podia desferir o golpe fatal. No fim das contas, foi preciso que Bill Gurley e David Bonderman pressionassem no conselho de diretores para forçar a mão de Kalanick. No fim da primavera de 2017, Anthony Levandowski foi demitido sem cerimônia.<sup>4</sup> Kalanick estava triste por perder um aliado e amigo tão próximo. O resto da empresa, de cima a baixo, não estava.

Semanas depois, o juiz William Alsup, que presidia o caso civil da Waymo contra a Uber e Levandowski, iria encaminhar o caso ao Gabinete do Procurador dos Estados Unidos em São Francisco para a “investigação de possível roubo de segredos corporativos”.<sup>5</sup> Se decidissem perseguir o assunto, isso poderia significar trazer acusações criminais contra Levandowski, levantando até a possibilidade de ele passar um tempo na prisão.

“A Uber lamenta ter trazido Anthony Levandowski a bordo”, disse mais tarde um dos advogados da start-up ao júri durante o julgamento do processo da Waymo. “Tudo o que a Uber tem para

mostrar como resultado do trabalho de Anthony Levandowski é este processo.”

\* \* \*

TODA VEZ QUE um desastre ocorria no primeiro trimestre de 2017, a equipe de comunicação da empresa lutava para conter os danos. Alguns descreveram isso como caminhar por um campo minado; cada passo os punha mais perto da próxima explosão.

Uma tática era demonstrar transparência. Dias depois de o incidente na Coreia vir à tona, a Uber revelou seu primeiro relatório de diversidade, detalhando a composição étnica e de gênero do quadro de funcionários da empresa. Para discutir os resultados, Liane Hornsey, a nova chefe do RH que começara na Uber apenas semanas antes de os escândalos de fevereiro estourarem, expressou pesar em uma coletiva de imprensa.<sup>6</sup> Ela tentou suavizar a imagem de Kalanick e reconhecer que, embora a Uber ainda tivesse muito trabalho pela frente, estava de fato disposta a criar uma mudança interna duradoura.

A entrevista de Hornsey pareceu acalmar a opinião pública. Arianna Huffington também se pronunciou, dizendo que a empresa não contrataria mais “imbecis brilhantes”. Huffington logo assumiu um papel de liderança maior na campanha de reabilitação da marca. Ela percebeu um vácuo de poder, uma crise de liderança na corporação e uma crise pessoal — da capacidade de Kalanick de confiar nas pessoas à volta. Ela tinha ações da empresa, sim, mas ser a pessoa a ajudar a endireitar o navio em um momento de crise

— especialmente se esse navio era um Titanic de 69 bilhões de dólares como a Uber — era uma garantia de status e poder.

\* \* \*

O RELATÓRIO DE diversidade e a entrevista de Hornsey vieram no fim de março, reprimindo a ira pública por pouco mais de duas semanas. Então outra bomba estourou.

Nessa época, a rivalidade entre a Uber e a Lyft já era conhecida. Kalanick não queria apenas derrotar a Lyft, mas levá-la à falência. Em 13 de abril de 2017, tornou-se claro quanto a Uber se tornara implacável. Uma reportagem na imprensa de tecnologia revelou a existência do programa “Hell”,<sup>7</sup> que adaptou ilicitamente a tecnologia de iPhone para encontrar os motoristas da Lyft e atraí-los para a Uber. Mas isso foi só o começo.

O Hell fora criado por um grupo chamado “inteligência competitiva”, a COIN, estabelecido para vigiar as atividades dos concorrentes. Engenheiros da Uber montaram servidores especiais à parte, fora da infraestrutura primária da empresa. Nesses servidores, a Uber armazenava, processava e analisava informações que os engenheiros haviam colhido em aplicativos, sites e depositórios de códigos da Lyft.

A equipe acompanhava as atividades<sup>8</sup> de concorrentes no exterior como o Ola, na Índia, e o DiDi, na China. Outra entidade, o SSG, empregava as táticas mais clandestinas. Era formada por ex-agentes da CIA, do Serviço Secreto e do FBI e utilizava o serviço de terceiros através de contratos anônimos especiais para que seus nomes não pudessem ser rastreados até a Uber. Essa unidade de espiões *black*

*hat*<sup>1</sup> realizou uma ampla gama de atividades, algumas das quais acabariam fugindo ao controle da Uber.

Liderados por Nick Gicinto, os agentes do SSG realizavam missões de espionagem e contraespionagem usando redes virtuais privadas, laptops baratos e pontos de acesso à internet sem fio pagos em dinheiro vivo. As operações secretas podiam incluir personificar motoristas da Uber para obter acesso a bate-papos fechados de grupos no WhatsApp, na intenção de colher informações sobre possíveis greves.

Eles realizavam vigilância física, fotografando e rastreando concorrentes da DiDi e da Lyft e monitorando proeminentes figuras políticas, legisladores e policiais em cidades litigiosas. Seguiam pessoas a pé e em carros, rastreando suas atividades digitais e movimentos, e até tiravam fotos de oficiais da polícia em lugares públicos. Personificavam motoristas ou passageiros da Lyft para obter informações sobre a empresa concorrente. Os agentes do SSG gravaram conversas privadas<sup>9</sup> entre oponentes na DiDi e na Grab, seu concorrente no Sudeste Asiático. Um executivo da Lyft ficou tão paranoico de estar sendo seguido pela Uber que foi até sua varanda e ergueu os dois dedos médios no ar, enviando uma mensagem aos espões que ele tinha certeza absoluta de que o observavam.

As comunicações internas do SSG eram feitas em uma versão empresarial de um aplicativo chamado Wickr. O Wickr tinha criptografia de ponta a ponta, o que significa que somente o remetente e o destinatário eram capazes de ler as mensagens. Todas as mensagens eram automaticamente deletadas depois de certo período, minando qualquer descoberta legal futura. Craig Clark e Sullivan, ambos advogados licenciados, volta e meia designavam



documentos como privilégio entre advogado e cliente, outra salvaguarda contra potenciais ameaças legais.

O orçamento destinado a esses departamentos de operações clandestinas era encoberto; Kalanick tinha autoridade sobre eles. Com recursos quase ilimitados, o CEO e outros membros de alto escalão da Uber podiam despachar agentes do SSG para missões secretas — “espionagem de verdade”, como descreveu um membro da equipe — e reunir informações contra aqueles que Kalanick considerava ameaças. A missão de fotografar Jean Liu, a presidente da DiDi, na Code Conference foi uma incumbência do SSG. Não ficou claro quanto dessas ações secretas eram práticas ou mesmo valiosas. Entretanto, Kalanick aprovou orçamentos que chegavam a dezenas de milhões para atividades de vigilância, operações globais e coleta de informações.

Kalanick queria saber cada movimento de seus concorrentes. Estava encarando uma batalha de avanço lento, em vários países, e usava o SSG para obter informações sobre os adversários. Mas seus motivos iam além da utilidade. Fotografar Jean Liu no exato momento em que ela soube do investimento saudita de 3,5 bilhões de dólares na Uber — isso foi uma vingança pelo transtorno que a DiDi lhe causara na China. Pessoas próximas de Kalanick disseram que a infiltração de funcionários da DiDi em seus próprios quadros havia mudado algo no CEO. Depois da China, ele alimentou uma suspeita constante e assustadora de que outros estavam tentando cegá-lo ou enganá-lo. Kalanick acreditava que seus espões podiam reunir os dados de que ele precisava para dar sentido a suas lutas em andamento.

Joe Sullivan, chefe de segurança de Kalanick, não viu nada de errado na prática. Como ele e seus vices, Mat Henley e Craig Clark, diriam mais tarde a investigadores, as atividades da Uber dificilmente diferiam da obtenção de informações na qual *todas* as empresas se empenhavam. Isso era chamado de pesquisa de mercado. Comprar informações de firmas terceirizadas para obter uma vantagem era normal. Qualquer um que criticava a Uber por ter uma unidade de espionagem ágil deveria ter visto as coisas antes de Sullivan chegar, quando os sistemas da Uber estavam em completa desordem, os funcionários tinham acesso ao “Heaven” indiscriminadamente, ladrões fraudavam o sistema de incentivos da Uber à vontade e motoristas estavam literalmente sendo assassinados. Quando designou agentes do SSG em campo na América do Sul, na Índia e em outros países, Sullivan visava salvar vidas, afirmou. E seus esforços produziram resultados rapidamente; a nova divisão de Sullivan que lidava com autoridades da lei ajudou a polícia a investigar ameaças contra motoristas da Uber, e as fraudes haviam caído mais de 32 pontos-base, uma queda enorme.

Ainda assim, o SSG e a COIN deixavam muita gente desconfortável. Funcionários ficavam nervosos com a eliminação em massa de e-mails internos, bate-papos em grupo e dados da empresa, realizada sob uma iniciativa interna de “eliminar o desperdício de dados” em todos os níveis da hierarquia. Internamente, muitos acreditavam que executivos queriam cobrir os rastros da Uber, prevendo uma intimação em algum caso judicial futuro.

Havia também os problemas de suborno em alguns mercados asiáticos. Funcionários locais consideravam o suborno um mal

necessário, um custo de fazer negócio para uma empresa americana que operava em solo estrangeiro.

Os detalhes nunca antes relatados de um caso na Indonésia, por exemplo, viriam a se tornar um enorme problema. Ao se instalar na Indonésia para competir com a Grab, a Uber abriu “centros de luz verde”, que eram pontos de checagem improvisados para motoristas da área receberem inspeções de veículo, registrarem reclamações junto a gerentes distritais e outras atividades. O problema é que os centros foram montados em distritos suburbanos zoneados apenas para uso residencial. Quase da noite para o dia, os centros de luz verde começaram a atrair centenas de motoristas, que obstruíram as ruas dos subúrbios e enfureceram os moradores. Quando descobriu, a polícia ameaçou fechar os centros da Uber.

Em vez de mudar os centros da empresa de lugar, os gerentes locais da Uber decidiram subornar os policiais. Toda vez que um oficial da polícia aparecia, um gerente desembolsava uma propina em dinheiro — geralmente cerca de 500 mil rupias, mais ou menos o equivalente a 35 dólares, e o policial ia embora. Não foi uma grande surpresa os policiais terem se tornado visitantes regulares.

Os funcionários da Uber eram conhecidos por assaltar a caixinha da empresa para pagar propinas em dinheiro vivo, ou falsificar recibos no valor da propina e incluí-los no sistema de gerenciamento de despesas para serem reembolsados, comportamento que, no momento em que estou escrevendo isto, o Departamento de Justiça ainda está investigando como potencial violação da Lei de Práticas Corruptas no Exterior.

Problemas como esse começaram a surgir por toda a empresa naquela primavera, enquanto o escritório de advocacia de Eric

Holder, a Covington & Burling, realizava centenas de entrevistas com funcionários para preparar seu relatório. Rachel Whetstone advertira Kalanick que envolver pessoas de fora era a maneira mais rápida de perder o controle. Agora sua advertência parecia profética.

Kalanick estava vulnerável, mas seus colegas não sabiam ao certo se ele realmente compreendia a gravidade da situação. Quando os investidores descobrissem todos os comportamentos questionáveis, e até potencialmente criminosos, que foram praticados pelos funcionários da Uber, isso certamente teria impacto sobre a avaliação da empresa. Em apenas três meses, a Uber deixara de ser o melhor investimento do mundo para se tornar uma bomba-relógio de 70 bilhões de dólares.

\* \* \*

SEMANAS DEPOIS DE demitir Anthony Levandowski, Travis Kalanick foi forçado a demitir outro velho amigo. Eric Alexander deveria ser aquele que consertaria as coisas para o CEO. Em vez disso, tornou-se uma bola de demolição.

Se Emil Michael era o braço direito de Kalanick, Alexander era o esquerdo. Isso não significa que ele era o terceiro na linha de sucessão para a cadeira de CEO; o título oficial de Alexander era presidente de negócios da região Ásia-Pacífico. Alexander era o sujeito que sabia como conectar você com os outros caras. Era um ativo valioso nas violentas guerras dos transportes no mercado asiático, um homem que podia consertar o que estivesse quebrado.

Com o passar do tempo, ele se tornou mais do que isso — virou um amigo. Quando Kalanick e Michael saíam para uma noitada na

Coreia do Sul ou no Sudeste Asiático, Alexander inevitavelmente estava presente. Assim como seu chefe, Alexander dedicava sua vida à Uber, passando horas dentro de aviões toda semana, viajando de um país para outro.

Quando a controvérsia do estupro no Uber explodiu na Índia, em dezembro de 2014, Eric Alexander foi uma das primeiras pessoas para quem Kalanick telefonou. Alexander caiu de paraquedas na região e imediatamente fez um controle de danos eficiente junto a políticos indianos e à imprensa. A Uber acabou conseguindo um acordo para encerrar o processo que a vítima havia aberto contra a start-up. E embora as operações da Uber tenham sido temporariamente suspensas na região de Délhi, no início de 2015 a Uber já estava em pleno funcionamento na Índia. A empresa parecia ter superado o pior.

No verão de 2017, porém, a imprensa de tecnologia descobriu que Alexander, como parte da investigação do caso de estupro na Índia, recebera os arquivos médicos pessoais, privados,<sup>10</sup> da vítima por meio de um escritório de advocacia; os registros detalhavam os exames feitos por médicos horas depois do ataque. Alexander os levou para os Estados Unidos. A equipe legal informou Kalanick e outros executivos sobre a investigação enquanto a mesma se desenrolava.

Imediatamente após o ataque, surgiu uma teoria de que o estupro possivelmente não acontecera e era, na verdade, parte de uma trama contra a Uber perpetrada por executivos da Ola, seu maior concorrente na Índia. De acordo com uma análise realizada nas contas do agressor e da vítima, o motorista tinha várias contas da Uber e a conta dela era usada por várias pessoas. Os

investigadores estavam tendo dificuldade de conciliar as diferentes identidades associadas a cada conta. Eles levantaram a possibilidade de que elas haviam sido criadas para encenar o ataque.

Havia outro ponto controverso. De acordo com os arquivos médicos, o hímen da jovem permanecia intacto — fato que ficou na cabeça de Kalanick enquanto os investigadores tentavam verificar as alegações. Kalanick de vez em quando levantava esse fato entre os colegas.

Em abril de 2017, o *The New York Times* abordara a Uber sobre os comentários de Kalanick a respeito do incidente do estupro na Índia, mas o executivo negou que chegara a ter dúvidas sobre a veracidade das alegações da vítima. Os membros da equipe de comunicação da Uber descartaram a história como falsa e a reportagem nunca saiu.

No verão, o *Recode* reportou ter descoberto que Alexander carregou os arquivos com ele; o site alegou que planejava publicar a história no dia seguinte. O fato de que Alexander também estava presente, com Kalanick e Michael, durante o infame incidente no bar com karaokê sul-coreano não ajudou. Quando o público descobrisse, seria devastador.

Membros da equipe de liderança executiva de Kalanick ficaram indignados, interpretando seu questionamento sobre os detalhes do arquivo médico como uma maneira de lançar dúvidas sobre as alegações da vítima. Horrorizadas, pelo menos duas pessoas jogaram na cara de Kalanick a possibilidade de a vítima ter sido estuprada por via anal.

Se havia alguma dúvida persistente por parte dos executivos, ela não atrapalhou a colaboração da empresa com a polícia da Índia.

Logo depois do ataque, Alexander compartilhou registros de GPS com autoridades indianas, mostrando que a conta foi desconectada da internet nas proximidades do local do ataque e na hora em que, segundo os relatos, a corrida terminou. Alexander também testemunhou mais tarde no julgamento criminal do motorista.

Entretanto, carregar os arquivos médicos privados da vítima era uma atitude questionável, e Kalanick sabia que tinha de demitir seu amigo antes que a reportagem do *Recode* sáisse. Ele telefonou para Alexander, explicou-lhe a situação e se desculpou pelo que tinha de fazer. Em 7 de junho, tudo acabou para Eric Alexander.<sup>11</sup> O executivo se foi, um derradeiro esforço para limpar a barra da Uber. Mas o esforço fracassou. Quando a reportagem saiu, vários funcionários da start-up ficaram indignados.

Os membros de alto escalão da Uber haviam chegado a uma encruzilhada. Até aquele ponto, os acontecimentos já eram ruins o bastante, mas uma aparente negativa do estupro era ir longe demais. Na época, a chefe de comunicação, Rachel Whetstone, já tinha pedido demissão. Depois de ela ameaçar se demitir várias vezes, e de Kalanick convencê-la a ficar, o CEO finalmente estava farto. Ele aceitou a renúncia<sup>12</sup> de Whetstone em abril. Os executivos restantes, pouco mais de meia dúzia, elaboraram uma carta dirigida ao conselho de diretores. A empresa, escreveram eles, precisava desesperadamente de um presidente independente para deter o amplo poder de Kalanick. Eles pediram ao conselho a rescisão de Emil Michael, que os líderes viam como um catalisador dos piores impulsos de Kalanick.

Mais do que tudo, eles queriam que Kalanick tirasse uma licença. Para começar a consertar a reputação da empresa, eles precisavam

de recursos e do comprometimento do conselho, e a presença contínua de Travis tornava esse trabalho impossível.

\* \* \*

TRAVIS KALANICK ESTAVA em Nova York no fim de maio quando recebeu um telefonema. Seus pais haviam sofrido um terrível acidente de barco. Kalanick precisava tomar um avião para Fresno imediatamente.

Enquanto fretava um avião particular de Manhattan para Fresno, pensava nos pais, as únicas pessoas restantes em sua vida com as quais ele podia realmente contar. Agora, passados cinco meses do pior ano da vida de Kalanick, seu pai, Donald, estava internado em estado crítico, seriamente ferido durante o acidente. E o destino de sua mãe era ainda pior.

Nas semanas anteriores ao acidente, Travis estava considerando se encontrar com os pais para um passeio ao Pine Flat Lake no fim de semana do feriado do Memorial Day. A família passava os verões ali quando Travis era novo. Ele brincava em um camping velho e dedicava horas a consertar o barco a motor quebrado do pai. “A última mensagem que recebi da minha mãe<sup>13</sup> foi uma linda foto do lago quando você se aproxima dele vindo do camping, ainda tentando me convencer a cancelar minhas reuniões na Costa Leste e encontrá-los”, escreveu Kalanick em uma postagem em sua página no Facebook, dias depois do acidente. “Mas eu não fui.”

Durante as férias de verão quando Travis era criança, ele e a família seguiam de barco por trinta quilômetros até a nascente do lago, em Kings River, um passeio que seus pais repetiram juntos



naquela sexta-feira do fim de maio. Quando eles se aproximavam da nascente do rio, Bonnie disse que queria assumir a direção, “uma troca que vi os dois fazendo dezenas de vezes antes”, escreveu Kalanick. O cachorro da família entrou no caminho no último momento e o volante deu uma virada brusca, direcionando o barco diretamente para um aglomerado de pedras. Antes que Donald pudesse retomar o curso a tempo, o barco bateu contra as pedras, arremessando-o para a água gelada do lago. Bonnie ainda estava no barco no momento da colisão.

Com cinco costelas fraturadas, uma vértebra rachada, uma das pernas quebrada e um pulmão perfurado, Donald Kalanick nadou para salvar a esposa antes que ela afundasse junto com a embarcação. Ele a envolveu em coletes salva-vidas e nadou por quase duas horas até alcançarem a margem. Quando chegaram à praia, Donald tentou fazer a ressuscitação boca a boca na esposa, mas foi em vão. Bonnie Kalanick morreria na colisão, imediatamente após o impacto. Um pescador acabou encontrando os dois e os levando até um local seguro.

Travis estava arrasado. Bonnie era a pessoa da qual se sentia mais próximo no mundo. Os dois o haviam apoiado em tudo, mesmo nos anos das vacas magras em que morava na casa dos pais, depois de terminar a faculdade, pobre demais para se sustentar no mundo das start-ups. Bonnie o mimava sempre que eles estavam juntos. Agora ela se fora.

Por um momento, o mundo da tecnologia parou de dar uma surra em Travis enquanto ele sofria com a morte da mãe. O CEO ficou junto ao pai e ao irmão, Cory, ambos esperando para ver se Donald se recuperaria. Quando a notícia chegou ao público, e-mails

começaram a jorrar, oferecendo palavras de consolo. Até mesmo Tim Cook — alguém com quem Travis brigara anos antes — enviou-lhe uma mensagem expressando condolências.

Kalanick, sem saber a quem recorrer, telefonou para Arianna Huffington. Ela pegou o primeiro voo para Fresno. Quando a notícia se espalhou, outros entraram em contato com Kalanick para ver como podiam ajudar. Angie You, uma ex-namorada que continuava sendo uma amiga próxima, perguntou se ele queria que ela fosse encontrá-lo no hospital; ela conhecia bem os pais de Kalanick dos tempos de namoro. Huffington diria mais tarde a amigos que manifestou genuíno apreço e preocupação com Kalanick durante o momento mais difícil da vida dele. Muitos disseram que ela assumiu um papel maternal, cuidando dele na ausência de Bonnie. Mas alguns executivos da Uber não conseguiram evitar o sentimento de que Huffington estava controlando a situação para se aproximar mais de Kalanick.

\* \* \*

QUANDO NÃO ESTAVA com o pai, Kalanick se encontrava no Holiday Inn, do outro lado da rua do hospital, tentando salvar o que restava de sua carreira. Ele alugara uma sala de conferências no hotel — em condições bem inferiores às de suas habituais suítes no Four Seasons — e a usava como centro de comando improvisado. Para afastar a mente da tragédia dos pais, a ideia foi escrever uma carta aos funcionários expressando remorso verdadeiro, algo que provasse que ele estava escutando todas as queixas e que queria mudar. Ele andava enquanto ditava seus pensamentos em voz alta para si

mesmo, alternando entre a sala de conferências e um canto discreto do saguão acarpetado e pouco iluminado do hotel, trabalhando na carta. Seguindo o conselho de Arianna, ele estava tentando encontrar o tom certo, algo entre humilde, pesaroso e inspirador — algo condizente com um líder disposto e capaz de retornar e conduzir a empresa em um período difícil.

Depois de muitos rascunhos, os dois chegaram a uma versão que, para ambos, soava como Kalanick tentando assumir total responsabilidade por suas ações. A carta dizia tudo aquilo que ele acreditava que seus funcionários gostariam de ouvir. Era um pedido de desculpas por suas falhas, o primeiro que ele fazia por escrito. Ele percebeu que deveria ter admitido seus erros muito tempo antes e achou que a carta poderia até salvar seu emprego.

*Equipe,*

*Nos últimos sete anos,<sup>14</sup> nossa empresa cresceu muito — mas ainda não deixou as antigas práticas para trás.*

*Fui empreendedor durante toda a minha vida. Na maior parte do tempo, estive à beira do fracasso e da falência. Nunca foquei em construir organizações prósperas. Estava principalmente lutando para sobreviver.*

*Quando a Uber decolou, pela primeira vez eu me vi liderando uma organização que não estava quase falindo. Nos últimos três anos e meio, nosso serviço e nossa empresa cresceram em um ritmo sem precedentes...*

*Crescimento é algo bom, mas sem as verificações e os balanços apropriados pode levar a erros sérios. Em grande escala, nossos erros têm um impacto muito maior — sobre nossas equipes, nossos clientes e as comunidades a que servimos. É por*

*isso que as abordagens de pequena empresa devem mudar quando você cresce. Tive êxito agindo pequeno, mas falhei em me tornar uma grande corporação...*

*... Nos últimos dias, como estou certo de que vocês podem imaginar, a família esteve muito em minha cabeça.*

*Minha mãe sempre me incentivou a permanecer o mais conectado possível com as pessoas maravilhosas, talentosas e inspiradoras que tornam a Uber tudo o que ela é. Ela sempre pôs as pessoas em primeiro lugar, e está na hora de honrar seu legado. Meu pai me ensinou que as ações falam mais alto do que as palavras, e que devo liderar dando o exemplo. Então senti que era importante ser muito sincero em relação aos desafios que enfrentamos na Uber — mas também em relação a como estamos agindo sem demora para consertar as coisas.*

*Espero que vocês se juntem a mim na construção de uma Uber ainda melhor.*

Debruçado sobre seu laptop no saguão do Holiday Inn, Kalanick olhou para a carta, que incluía a frase “às vezes é mais importante ser gentil do que provar que está certo”. Ele estava cansado depois de passar dias sem dormir direito, mas sentia que aquele era um trabalho sólido. Era algo que ele poderia entregar nas próximas semanas, algo para fazer seus funcionários recuperarem a fé em sua liderança depois do relatório de Holder.

Naquele momento, Kalanick não tinha como saber que jamais entregaria a carta a seus funcionários.

---

I Hackers mal-intencionados que se utilizam de vulnerabilidades nos sistemas para obter dados sigilosos, como dados pessoais, senhas, dados bancários etc. (N. do T.)

# PARTE 5

## Capítulo 27

# O RELATÓRIO HOLDER

AO LONGO DOS quatro meses e meio desde que Travis contratara Eric Holder e seus sócios na Covington & Burling para investigar a Uber, o relatório que estava por vir fora elevado a um status mítico tanto para funcionários quanto para pessoas de fora. Alguns o viam como um *Necronomicon*, um documento quase oculto repleto dos segredos obscuros da empresa. Outros o encaravam como uma chance de limpar a casa, de reconhecer e admitir maus procedimentos e começar a reformular o debate. De todo modo, na terça-feira, 13 de junho, na reunião geral interna da Uber, a empresa planejava apresentar as recomendações do Relatório Holder.

Todo mundo sabia que o relatório trazia mais notícias ruins. A questão era: quantas? Executivos da Uber decidiram fazer uma contenção de danos pouco antes do grande dia. Em uma reunião interna, no dia 6 de junho, a start-up anunciou que já demitira vinte pessoas em consequência das descobertas.<sup>1</sup> O grupo incluía Josh Mohrer, o gerente-geral de Nova York que espionara uma repórter e intimidava sua equipe de funcionários. Sua situação foi suavizada; ele disse que estava saindo para se tornar sócio-gerente da Tusk Ventures,<sup>1</sup> uma firma fundada por um consultor político que apoiara e assessorara a Uber em seus primórdios. Outros também saíram de maneira confortável. Além das demissões, a empresa anunciou que 31 funcionários estavam recebendo orientação ou treinamento

adicional, e outros sete haviam recebido advertências por escrito em virtude de seus comportamentos.

No domingo, 11 de junho, o conselho de diretores se reuniu nos escritórios da Covington & Burling, no centro de Los Angeles, para discutir as descobertas do relatório e as recomendações da firma. Cada um dos sete membros do conselho que entrou nas dependências da firma naquela tarde tinha um propósito diferente. Bill Gurley, o investidor de risco, precisava que o drama chegasse ao fim. David Bonderman, o magnata do capital privado, queria que a Uber saísse daquele horrível ciclo de imprensa. Ambos desejavam que a start-up trilhasse seu caminho rumo a uma abertura de capital, de modo que suas empresas pudessem colher bilhões em lucros sobre seus investimentos iniciais.

Garrett Camp, o homem que antes de mais nada inventara a empresa, vinha sendo investigado havia anos, um fundador ausente feliz por permitir que Kalanick assumisse as rédeas. Afinal, o CEO o tornara muito, *muito* rico até então e só o faria se tornar ainda mais. Ryan Graves, o primeiro e por um breve tempo CEO da Uber e diretor de operações emérito, sentia-se leal a Kalanick. Graves também acreditava que a imprensa mirava injustamente a Uber e, por consequência, seu fundador. Ele não achava que Kalanick deveria ser expulso, mas acreditava que ficar algum tempo afastado faria bem a ele — e à empresa.

Yasir Al-Rumayyan, representante do Fundo de Investimentos Públicos Sauditas, ficara ao lado de Kalanick desde o começo. Os sauditas procuravam diversificar os negócios da família real e, com o tempo, deixar de ser uma dinastia de petróleo. E foi Kalanick quem os levou para a comunidade da Uber. Al-Rumayyan gostava do CEO;



ele acreditava que não havia motivo algum para Kalanick deixar a empresa. Ele seguiria sua liderança.

Arianna Huffington, membro independente do conselho, estava longe de ser imparcial. Mesmo quando a investigação de Holder estava em andamento, Huffington fazia demonstrações públicas de apoio a Kalanick. “Ele definitivamente tem minha confiança, tem a confiança do conselho”, disse em uma conferência em março.<sup>2</sup> Isso deixou outros membros e executivos do conselho nervosos; para aqueles no alto escalão da empresa, estava claro que Huffington fazia parte do “Time de Travis” e votaria para mantê-lo no comando. Os dois haviam se aproximado muito ao longo dos anos, desde que ela ingressara no conselho de diretores da Uber. E, mais importante, ela também sabia que Kalanick ainda detinha o poder da maioria dos votos enquanto seus aliados Camp, Graves e Al-Rumayyan estivessem com ele. Embora Huffington alegasse independência em público, todos na Uber sabiam da sua lealdade.

E, por fim, havia Kalanick. Ele esperava que a entrega do Relatório Holder desse à Uber um descanso muito necessário do escrutínio público. Independentemente do que o relatório recomendasse, ele não tinha a menor intenção de algum dia deixar sua posição de CEO.

Para evitar vazamentos indesejados, o grupo se baseou em um método seguro. Cada membro do conselho era obrigado a ler uma cópia impressa no escritório da Covington & Burling, deixando todos os aparelhos eletrônicos fora da sala. Não existiria nenhuma cópia digital fora dos discos rígidos do escritório da Covington & Burling.

Aqueles que leram o relatório inteiro ficaram chocados. Com centenas de páginas, aquilo era uma longa, tortuosa e repetitiva lista

de infrações que haviam ocorrido em centenas de escritórios da Uber pelo mundo todo, incluindo assédio sexual e violência física. A empresa tinha inúmeros processos pendentes contra ela e provavelmente enfrentaria muitos mais. Depois de ler o relatório, Ryan Graves sentiu vontade de vomitar.

Em uma longa reunião naquele domingo, 11 de junho, o conselho de sete pessoas da Uber se encontrou para discutir as páginas que haviam acabado de ler. Ninguém fora da sala jamais teria acesso aos resultados da investigação, mas ainda havia um grande temor de vazamentos. Até aquele ponto, jornalistas haviam encontrado fontes solícitas em cada nível da empresa. Parecia inevitável que o Relatório Holder também chegasse à imprensa. Graves pediu, desde o começo, que todos mantivessem o conteúdo da reunião entre eles. Depois, começou a implorar: “Por favor, por favor, não falem com a imprensa.”

Junto com o relatório vinha uma série de recomendações de Holder e sua sócia, Tammy Albarrán. A lista final se estendia por mais de dez páginas e incluía uma série de alterações estruturais sérias — e mais tarde seriam distribuídas diferentes versões das recomendações. Mas Holder e Albarrán haviam colocado os itens de ação mais importantes no topo: Travis Kalanick precisava tirar uma licença da própria empresa, abrir mão do controle dos negócios da Uber e contratar um CEO adequado para ajudá-lo a fazer isso. A segunda ordem de negócios, recomendava o relatório, era demitir Emil Michael. E, por fim, a empresa precisava nomear com urgência um presidente independente para o conselho de diretores, alguém isento de ligações com a Uber, para dar perspectiva e equilíbrio às deliberações executivas.

A sala ficou dividida. Gurley e Bonderman temiam que as recomendações de Holder pudessem não ter ido longe o bastante, uma vez que não chegavam a afastar Kalanick de vez. Alguns membros da equipe de liderança executiva estavam convencidos de que Huffington procurara Holder e Tammy Albarrán para convencê-los a não recomendar a rescisão de Kalanick no relatório final. Mas, no fim das contas, Gurley e Bonderman estavam satisfeitos com as reformas propostas; era hora de limpar a empresa, e as mudanças começavam por cima.

Embora não o quisessem demitido, Huffington, Camp, Graves e Al-Rumayyan acreditavam que Kalanick precisava ficar algum tempo afastado. O escrutínio público da Uber se intensificava cada vez mais; a imprensa queria sangue, e se Kalanick saísse do centro das atenções — ainda que apenas por um momento — aliviaria a pressão.

Travis já sabia que pediriam a ele que deixasse a empresa; a questão era se poderia retornar em algum momento. No entanto, a decisão de demitir Michael era dolorosa para ele. O CEO vira o mundo se voltar contra o amigo em apenas seis meses, mas Michael ficara a seu lado até o fim, a única pessoa ligada à Uber em quem ele sentia que podia confiar. Até sua ex-namorada o traíra àquela altura. Kalanick, no entanto, sabia que o conselho precisava agir em sincronia para fazer com que a virada da Uber parecesse legítima e séria. No fim do dia, os sete membros do conselho votaram de forma unânime para aceitar todas as recomendações de Holder. Mas ninguém no conselho — talvez nem mesmo o próprio Travis — sabia o que Kalanick faria na terça-feira, quando eles deveriam apresentar o relatório à empresa inteira.

Michael recebeu a comunicação naquela noite. Muitos funcionários que trabalhavam para ele ainda o apoiavam. Até mesmo seus maiores detratores admitiam que ele era um executivo talentoso, dono de uma ética de trabalho e uma capacidade de forjar relações e fechar acordos que poucos conseguiam abarcar.

“A Uber tem um longo caminho a percorrer para alcançar tudo o que pode”, escreveu Michael em uma carta a sua equipe, repleta de congratulações a si mesmo.<sup>3</sup> “Estou ansioso para ver o que vocês realizarão nos próximos anos.” Ele também realizou — sem aviso prévio e sem convite — uma última teleconferência com os funcionários de sua ex-equipe de negócios. Ele estava tomado pela tristeza. Dedicara os últimos quatro anos de sua vida à Uber e tentara ser uma influência atenuante sobre Kalanick. Em vez disso, deixara Kalanick expor o pior que havia nele. Quando fez a teleconferência, Michael disse mais uma vez aos funcionários que tinha orgulho por ter ajudado a construir uma empresa que estava mudando o mundo.

E esse foi o fim da carreira de Emil Michael na Uber.

\* \* \*

TODA TERÇA-FEIRA, cada funcionário da Uber reserva em seu calendário o horário das dez da manhã — horário do Pacífico — para a reunião geral da empresa. Funcionários do mundo inteiro entram na videoconferência da Uber para ver os líderes da empresa passando uma atualização sobre a situação atual, desde vice-presidentes e membros do conselho de diretores até o próprio Kalanick. Conforme iam enchendo a ampla área de conferência, os

funcionários viram parte da equipe de liderança executiva e alguns membros do conselho prontos para fazer uma apresentação.

Os funcionários da Uber estavam ansiosos. As matérias negativas e a agitação dos últimos seis meses haviam causado um impacto em seus empregos e afetado suas vidas pessoais. Durante a primavera nos Estados Unidos, Arianna Huffington aparecera na televisão — CNN, CNBC e outros canais — para falar sobre o relatório. Nos programas, Huffington alegava que ele seria apresentado em uma ou duas semanas, na esperança de segurar a imprensa. A morte inesperada de Bonnie Kalanick em um acidente de barco atrasara ainda mais a apresentação do documento. Mas agora Arianna se encontrava nos bastidores, esperando que todos ocupassem seus lugares.

Na manhã em questão, Kalanick sumira de vista. Conforme seria revelado, ele nem sequer estava no prédio. Durante o fim de semana, saíra uma reportagem dizendo que Kalanick talvez tirasse uma licença da empresa. Mas nem mesmo os principais executivos tinham a menor ideia do que ele faria naquele dia. Enquanto os funcionários entravam por videoconferência na reunião geral, Kalanick estava em outro lugar e digitava furiosamente no teclado, decidindo o que dizer a eles. Às 9h59, todas as caixas de mensagens da Uber receberam uma nota de Kalanick, bem no momento em que Arianna Huffington subia ao palco, ladeada pelos companheiros membros do conselho Bill Gurley e David Bonderman.

“Bom dia a todos”, disse Huffington ao microfone. Algumas pessoas na plateia entoaram um morno “bom dia” em resposta à aparente mestre de cerimônia daquela manhã. “Antes de

começarmos, vamos tirar o elefante da sala. Onde está Travis?”, perguntou Huffington, retoricamente.

A resposta estava no e-mail enigmático de Kalanick, que alguns funcionários haviam acabado de abrir quando Huffington começou a falar. Dizia:

*Equipe,*

*Nos últimos oito anos, minha vida foi a Uber. Acontecimentos recentes me fizeram entender que pessoas são mais importantes do que trabalho e que preciso dar um tempo da rotina para chorar a morte de minha mãe — que enterrei sexta-feira —, para refletir, para trabalhar em mim mesmo e para focar na construção de uma equipe de liderança de nível internacional.*

*A derradeira responsabilidade por onde e como chegamos até aqui está em meus ombros. É claro que há muito para se orgulhar, mas há muito a ser aprimorado. Para a Uber 2.0 ser bem-sucedida, não há nada mais importante do que dedicar meu tempo a construir a equipe de liderança. Mas, se vamos trabalhar na Uber 2.0, também preciso trabalhar no Travis 2.0 para me tornar o líder que a empresa precisa e que vocês merecem.*

*Nesse ínterim, a equipe de liderança, meus imediatos, vai comandar a empresa. Estarei disponível quando necessário para as decisões mais estratégicas, mas darei a eles o poder de serem ousados e decisivos a fim de fazer a empresa avançar rapidamente.*

*É difícil estabelecer um período para isso — pode ser mais curto ou mais longo do que esperaríamos. A perda trágica de um ente querido tem sido difícil para mim e preciso me despedir de maneira apropriada. A incrível torrente de mensagens e*

*condolências sinceras de todos vocês me manteve forte, mas quase todas terminavam com um "Como posso ajudar?". Minha resposta é simples. Façam o trabalho da sua vida a serviço da nossa missão. Isso me dá tempo com minha família. Ponha as pessoas em primeiro lugar, esse é o legado de minha mãe. E tornem a Uber 2.0 real para que o mundo possa ver o trabalho inspirador que todos vocês fazem e as pessoas inspiradoras que tornam a Uber grande.*

*Até breve,*

*Travis<sup>4</sup>*

Então era isso. Kalanick se afastaria da empresa.<sup>II</sup> Por um lado, era difícil imaginar uma Uber sem Travis Kalanick no comando. O homem vivia e respirava a empresa. Mas, por outro, os funcionários agora o reconheciam como o símbolo tóxico que se tornara.

Os acréscimos de última hora feitos por Kalanick na carta amedrontaram alguns membros da equipe de liderança executiva. A frase "até breve" e a sugestão de que ele estaria ausente por mais ou menos tempo do que as pessoas previam não geraram conforto. Ainda assim, eles ficaram aliviados por Kalanick estar disposto a se afastar por *algum* tempo, qualquer que fosse esse período.

Huffington prosseguiu. As recomendações originadas no relatório eram o resultado de um processo exaustivo que durou meses, disse ela. Holder e Albarrán entrevistaram mais de duzentas pessoas frente a frente, além de receberem sugestões e manterem conversas anônimas com centenas de funcionários e ex-funcionários por meio de uma linha direta anônima. A firma examinou mais de três milhões de documentos, virando a empresa do avesso. Huffington não observou que a tarefa custara dezenas de milhões de dólares à

Uber; a administração considerou que o dinheiro seria bem empregado se permitisse purgar a Uber de seus problemas.

“As recomendações serão postadas no site de notícias da Uber a qualquer momento”, informou Huffington, enquanto os funcionários começavam a correr os olhos pelo e-mail de Kalanick. A Uber formara uma comissão especial para supervisionar o relatório, composta por Huffington, Gurley e Bonderman. Todos adotaram as recomendações antes de transmiti-las ao resto dos sete membros do conselho. “No domingo, na reunião do conselho — que sem dúvida foi a mais longa em que já estive —, todos foram unânimes em adotá-las”, disse Huffington.

Enquanto ela falava, as recomendações do relatório foram postadas na internet. Na reunião, os funcionários deram um suspiro de alívio coletivo. Logo no início do relatório estava a notícia que eles haviam acabado de ouvir: o papel de Kalanick seria reduzido e ele estaria sujeito a uma supervisão mais intensa. Ninguém fora do conselho veria o texto do relatório na íntegra. Era uma espécie de depósito de todos os ressentimentos e reclamações que os funcionários haviam apresentado contra a Uber. Depois de meses de espera, parte da plateia sentiu que a empresa devia aos funcionários a publicação do relatório em si, pelo menos para deixar tudo claro. Huffington observou que seria inapropriado, citando questões de privacidade e da lei.

Huffington foi direto ao assunto da diversidade: “Só quero dizer que, para mim, um objetivo pessoal e declarado desde que ingressei aqui era aumentar a diversidade do conselho, por mais que eu ame meus colegas homens brancos”, observou ela. “Hoje, tenho o prazer de anunciar a entrada de Wan-Ling Martello no conselho da Uber”,



anunciou, acompanhada de débeis aplausos. Esperava-se que Martello — uma executiva de carreira na indústria alimentícia que passou um tempo na Kraft, na Borden e, mais recentemente, atuara como vice-presidente executiva da Nestlé na Ásia e na África — fosse uma diretora independente, uma voz da razão que poderia votar para servir aos melhores interesses da empresa e seus acionistas.

“É alguém que sei que vocês vão amar conhecer”, continuou Huffington. Muitos na plateia não sabiam quem era Martello ou o que pensar, mas a entrada de mais uma mulher no conselho provavelmente era algo bom. Martello diria às pessoas que pretendia ser a “Suíça” no conselho, agindo entre facções constantemente em guerra, mas ela entrou na empresa em um momento em que a animosidade estava no auge. Huffington prosseguiu destacando a diversidade que Martello traria para um conselho que ainda era muito branco e muito masculino. “Há muitos dados que mostram que, quando há uma mulher no conselho, é muito mais provável que haja outra”, informou Huffington.

A seu lado, David Bonderman se pronunciou de repente. Até então, ele e Gurley estavam quietos, deixando Huffington apresentar sua parte do relatório. Mas um pensamento surgiu em sua cabeça.

“Vou dizer a vocês o que isso mostra”, disse Bonderman. “É muito mais provável que haja mais conversa no conselho.”

A sala emudeceu. Será que um dos membros do conselho de diretores da Uber acabara de fazer um comentário sexista sobre mulheres falarem demais?

A plateia estava chocada; Bonderman, um bilionário branco de 75 anos, investidor de fundos de cobertura vindo de Fort Worth, Texas,

estava humilhando as mulheres no meio de uma apresentação do conselho de diretores para toda a empresa sobre mudar a cultura misógina da Uber. Bill Gurley, em pé atrás de Bonderman, balançou a cabeça.

Huffington tentou se recuperar, brincando com o momento e seguindo adiante. “Ah, qual é, David?”, disse ela, rindo. “Não se preocupem, todos vocês, David terá muito o que falar também.” O silêncio na sala era mortal.

“Então, a categoria final”, anunciou Huffington, tentando deixar para trás o momento constrangedor. “A categoria final é cultura.”

Alguém na plateia riu alto.

\* \* \*

HAVIA MESES, Bonderman vinha deixando Kalanick louco.

Financista de carreira e homem de negócios sistemático, Bonderman ocupara conselhos diretores de diversas empresas durante seu tempo como coproprietário do Texas Pacific Group, a firma de participações privadas que ele comandara por um quarto de século. Nascido em Los Angeles mas agora texano, Bonderman se mudara para Fort Worth e fez sua fortuna trabalhando para a extremamente abastada família Bass, que controlava negócios de petróleo e gás na área metropolitana de Dallas-Fort Worth. Foi ali que conheceu seu sócio, Jim Coulter, trabalhando para Robert Bass. Coulter e Bonderman partiram por conta própria para fundar a TPG em 1992. Coulter era o sócio conservador e sensível; Bonderman adorava correr riscos. Quando a TPG investiu na Uber, a trajetória de crescimento da start-up a tornava uma aposta certa. Mas com

Kalanick à frente, Bonderman teria menos controle sobre a empresa do que desfrutava em outros conselhos diretores.

Para a maioria das pessoas, Bonderman, um gigante que andava arrastando os pés, era alto, branco e desalinhado em seus ternos mal ajustados.<sup>5</sup> Não parecia ser o 239º homem mais rico do mundo<sup>6</sup> e sem dúvida não aparecia com as ostentosas roupas de caubói de outros magnatas da energia texanos. Com a careca proeminente, uma voz rouca e alta e um completo desprezo por conversa mole, Bonderman não tinha pudor algum de discordar de Kalanick durante as reuniões do conselho de diretores. Ele suscitou uma mudança na busca obcecada de Kalanick pelo mercado chinês, irritou-se com a demissão de Brent Callinicos, o primeiro e único diretor financeiro da Uber, e ficou furioso por Kalanick ter demorado tanto tempo para demitir Anthony Levandowski, alguém que era um inconveniente óbvio para toda a empresa.

Bonderman não se importava com os sentimentos de Kalanick. Não se importava com os sentimentos da legião de *bros* da empresa. O que importava era seu dinheiro e que a Uber fosse tão bem-sucedida quanto todos esperavam. A TPG injetara bilhões que circulavam ali.

Portanto, quando Travis Kalanick viu a brecha, ele a aproveitou. Estava cansado das interferências e reclamações daquele homem idoso. Depois da mancada de Bonderman no palco, Kalanick começou a fazer ligações. Antes mesmo do fim da apresentação naquela manhã de terça-feira, ele já havia enviado mensagens para membros do conselho e outros da equipe de liderança executiva.

Sua mensagem era clara: Bonderman precisava ir embora.

\* \* \*

ENQUANTO A PLATEIA de Arianna Huffington se remexia nas cadeiras, sem saber ao certo como lidar com o comentário de Bonderman, a apresentação prosseguiu. Huffington anunciou algumas mudanças simbólicas. Por exemplo, os funcionários não precisariam mais esperar até as oito da noite para jantar no trabalho, uma prática adotada havia muito tempo por Kalanick para manter as pessoas no escritório e tornar os dias mais longos. E a famosa "Sala de Guerra" no meio do escritório recebeu um novo nome, cortesia da própria Huffington: "A Sala de Paz." Embora esta última mudança parecesse de mau gosto, a sala pareceu aceitá-la.

Era a vez de Gurley assumir o palco.

"Gostaria de fazer alguns comentários apenas para pôr tudo em perspectiva", começou Gurley, sua figura alta sempre em desacordo no palco com sua personalidade desajeitada. "Esta empresa, sem dúvida, é a start-up mais bem-sucedida da história do Vale do Silício. Cresceu mais rápido, se tornou muito grande e atingiu mais clientes em cidades e países com mais rapidez do que nunca.

"No entanto, quero lembrar uma frase que vocês ouvem com bastante frequência, mas que acho aplicável", continuou Gurley, o tom da voz mais grave. "Com um grande sucesso vem uma grande responsabilidade. Já não somos considerados uma start-up pelo mundo externo. Somos considerados uma das maiores e mais importantes empresas do mundo. E nosso comportamento, nosso comportamento corporativo, precisa começar a se igualar e corresponder a essa expectativa ou vamos continuar a ter problemas."

Membros da plateia assentiram em aprovação.

“Nossa reputação está em déficit”, continuou Gurley. “Vocês podem ler algo e dizer que não é justo, mas não importa. Porque vamos precisar de algum tempo para sair disso, e as pessoas não vão nos dar o benefício da dúvida.

“Ninguém acha que, por termos anunciado as recomendações de Holder aqui, vai tudo ficar bem”, observou ele. “Não prestem atenção a isso agora. Vamos fazer o nosso melhor trabalho e ajudar a chegar à Uber 2.0”, concluiu Gurley, entregando o microfone.

A plateia aplaudiu. Eles acreditavam que talvez fosse possível finalmente dar a volta por cima com a empresa.

\* \* \*

APESAR DA GAFE de Bonderman, parecia que a reunião geral de terça-feira tinha sido um sucesso. Pouco depois de Arianna Huffington subir ao palco, um repórter do *The New York Times* havia de alguma forma se infiltrado na reunião e começou a tuitar ao vivo o evento.<sup>III</sup> Kalanick ficou furioso; membros da equipe de segurança correram para tentar encontrar o repórter. Mas, felizmente para a Uber, o jornal parecia ter perdido o comentário de Bonderman.<sup>IV</sup> Talvez a empresa pudesse lidar com a situação de maneira particular.

Eles não tiveram essa sorte. Horas depois do fim da apresentação, outro site publicou seu conteúdo na íntegra, destacando o comentário sexista de Bonderman.<sup>7</sup> Esse último golpe foi devastador. Depois de meses de espera pelo relatório que propunha sérias mudanças, um membro do *conselho de diretores* da empresa havia sugerido a mais de seis mil funcionários que as

mulheres falam demais. Os trabalhadores estavam indignados, enquanto jornalistas se sentiam validados; a cultura da Uber estava envenenada desde cima.

Para Kalanick, foi diferente. Ele finalmente tinha a munição de que precisava para tirar Bonderman. Depois de um dia de mensagens e deliberações de emergência ao conselho de diretores, Bonderman sabia que precisava renunciar. Sua mensagem aos funcionários foi enviada no fim do dia.

*Hoje, na reunião geral da Uber, dirigi à minha colega e amiga Arianna Huffington um comentário que foi descuidado, inapropriado e indesculpável. Deu a impressão oposta do que eu pretendia, mas entendo o efeito destrutivo que causou e assumo total responsabilidade por isso [...].*

*Não quero que meus comentários criem perturbações enquanto a Uber trabalha para construir uma cultura da qual possamos nos orgulhar. Preciso seguir os mesmos padrões que estamos pedindo à Uber para adotar.*

*Portanto, decidi renunciar ao conselho de diretores da Uber, efetivo amanhã de manhã. Foi uma honra e um privilégio servir ao conselho e espero ver o progresso e o futuro sucesso da empresa.<sup>8</sup>*

Com isso, Bonderman se foi, e Kalanick tinha um inimigo a menos no conselho diretor. Com esse dia chegando ao fim e Kalanick declarando sua licença da empresa, era hora de a Uber se curar — tornar-se a “Uber 2.0”.

Pelo menos era o que deveria acontecer.

---

I Bradley Tusk, fundador da Tusk Ventures, foi um consultor e conselheiro de Kalanick quando o CEO tentava conquistar Manhattan. Tusk, cuja remuneração por consultoria política na época estava na casa das dezenas de milhares de dólares, optou como forma de pagamento receber em ações da Uber. Dizem que elas valem, hoje, mais de 100 milhões de dólares.

II Nove meses depois, Alex Trebek pediu aos concorrentes do *Jeopardy!* que dissessem o nome do CEO da Uber que “tirou uma licença para trabalhar no Travis 2.0”. Kalanick tuitou a foto da pergunta feita na TV, acrescentando a hashtag “#bucketlist” [“lista de coisas para fazer antes de morrer”].

III A Uber não ficou feliz comigo.

IV Eu não fiquei feliz comigo mesmo.

## *Capítulo 28*

# A ASSOCIAÇÃO

QUANDO DAVID BONDERMAN abriu a boca na reunião geral, um pensamento pipocou na cabeça de Bill Gurley: “Você só pode estar de sacanagem.”

Gurley sentia-se otimista ao se dirigir à reunião geral naquela manhã de terça-feira. Estava enojado com o conteúdo do relatório; parecia uma revista obscena, uma festa de despedida de solteiro racista e sexista no Vale do Silício. Mas, com o conselho aceitando com unanimidade as recomendações do relatório, Gurley tinha esperança.

Todos o encaravam como aquele que de algum modo consertaria a bagunça. Gurley conhecia Kalanick havia anos. Fazia parte do conselho de diretores. Sua altura física se somava ao ar de autoridade que Gurley ostentava. Agora, esperava-se que o adulto na sala fizesse alguma coisa, e rápido.

Mas a pressão já se abatia sobre ele. Em meados de junho, o magricela e elegante Gurley começara a ganhar peso. Mais cedo, naquele ano, voara até San Diego para se submeter a uma extensa cirurgia restauradora de um dos joelhos. Nas semanas anteriores à reunião de 13 de junho, Gurley recebia e dava telefonemas com a perna machucada amparada em uma máquina para evitar inchaço. Os escritórios da Benchmark ficavam em Woodside, Califórnia. Ali, recostado na cadeira da escrivaninha, ele reclamava com os sócios



em seu tom barítono do sul do Texas sobre a inflexibilidade de Kalanick. Seu joelho doía — muito —, mas não era nada perto da dor que aquela situação da Uber causava a ele e à sua firma.

Gurley tinha apoio. Historicamente, a Benchmark operava como uma verdadeira sociedade. Toda segunda-feira pela manhã, na reunião de sócios, o grupo coeso de investidores de risco passava horas analisando cada empresa de seu portfólio. Isso significava contribuições de sócios como Matt Cohler, um funcionário dos primórdios do Facebook versado em crescimento de número de clientes. Peter Fenton, o “sócio de IEI alta”, ajudou o Twitter a lidar com a demissão de dois fundadores e a posse de um terceiro CEO na rede social. Eric Vishria e Sarah Tavel, as mais recentes aquisições da Benchmark, podiam passar a perspectiva de como era ser um fundador ou executivo dentro de uma start-up examinada de perto.

Mas Gurley aguentava o impacto. Seu celular tocava o tempo todo com chamadas de sócios limitados da Benchmark — o grupo de investidores extremamente ricos, desde doações para faculdades até fundos de pensão, que contribuía com as centenas de milhões de dólares que a Benchmark usava para investir em outras empresas. Eles estavam apavorados com a possibilidade de que a Uber se desfizesse, evaporando os bilhões de dólares em retornos que eles esperavam. A cada e-mail frustrado, cada telefonema ansioso, Bill Gurley estava ali para tranquilizá-los, garantindo a seus sócios limitados que ele tinha tudo sob controle.

Para os amigos, não era o que parecia. Certa noite, em 2017, David Krane, um sócio do Google Ventures que ajudou a conduzir o investimento de 250 milhões de dólares na Uber quatro anos antes,

deu uma festa beneficente em prol de uma fundação de pesquisas científicas. Peter Fenton apareceu cheio de sua habitual cordialidade exuberante. A reboque vinha Bill Gurley, que passou a maior parte da noite cabisbaixo, bebericando um drinque em um canto da sala de Krane ou apoiado no balcão do bar externo, na varanda dos fundos. Gurley estava tão cansado e estressado que mal conseguia ficar em pé. Ele tentara cuidar de si mesmo, disse aos amigos. O texano de dois metros de altura começou a fazer ioga e a meditar. Mas ainda não conseguia dormir. Gurley estava exausto.

Esperava-se que os resultados do Relatório Holder detivessem os efeitos colaterais. Travis Kalanick estava se afastando, a empresa daria passos para reconstruir sua marca — havia uma possibilidade de que a reviravolta desse certo.

Mas a reunião havia sido um desastre, comprometida pela repentina observação sexista de David Bonderman. E Kalanick não tinha a menor intenção de ficar calado. Logo no dia seguinte, estava ao telefone, ligando para chefes de departamentos e membros da equipe de liderança executiva, dirigindo os negócios como se não tivesse prometido ao mundo inteiro que pretendia se afastar. Uma semana depois, durante sua pretensa “licença”, Travis começou a trabalhar com engenheiros da Uber, que executariam suas ordens sem informar o conselho.

A solução simples seria intervir e insistir para que a ausência de Travis fosse permanente. Mas Kalanick não ia a lugar nenhum; ele havia ignorado por completo sua promessa de sair de licença. Travis lutaria contra qualquer outra tentativa de excluí-lo, e Gurley o conhecia bem o bastante para não subestimá-lo em um conflito.

Os receios de Gurley eram tanto filosóficos quanto práticos. A imagem da Benchmark se baseava em sua reputação de firma de investimentos de risco “simpática a fundadores”. Quando firmas de fundos de cobertura ou participações privadas investiam na empresa de um fundador, este com frequência tinha de aceitar uma abordagem de governança mais autoritária. Bonderman, por exemplo, não tinha receio nenhum de criticar a ganância desenfreada da Uber. Ele era um homem de participações privadas, porém, e empresas de risco queriam ser vistas como “simpáticas a fundadores”. A Benchmark estava ali para apoiar a empresa em seu portfólio, ajudar a recrutar os melhores executivos, contemplar estratégias e dar conselhos bem-vindos. Se expulsassem Kalanick de vez, será que a próxima Uber, o próximo Facebook, a próxima grande coisa deixariam a Benchmark investir outra vez?

Para além da reputação da Benchmark, havia outras questões práticas: dinheiro. A avaliação da Uber na época subira para exorbitantes 68,5 bilhões de dólares. A Uber valia mais até do que o Facebook no auge de sua avaliação privada, e a Benchmark investira no princípio. Sua participação inicial de 11 milhões de dólares valia agora *bilhões* de dólares, de longe um dos maiores investimentos de capital de risco da história do Vale do Silício. Agora, as ações da Benchmark na Uber estavam seriamente ameaçadas. Cada nova reportagem negativa que saía na imprensa desbastava a avaliação da empresa, o que maculava a incrível jogada de Bill Gurley e no fim significava menos dinheiro para os acionistas.

Alguns investidores se voltavam contra a empresa publicamente. Mitch Kapor e a esposa, Freada Kapor Klein, ambos investidores iniciais da Uber, eram ativos havia muito tempo no chamado

“investimento de impacto”, uma abordagem socialmente consciente do capitalismo. “Sentimos que chegamos a um beco sem saída na tentativa de influenciar a empresa por dentro com discrição”, escreveram os dois em uma postagem pública em um blog.<sup>1</sup> “Estamos falando publicamente porque acreditamos que os investidores e o conselho de diretores da Uber serão devidamente julgados por suas ações ou inações. Esperamos que nossas ações ajudem a manter a liderança da Uber responsável, uma vez que aparentemente todos os outros mecanismos falharam.”

Foi uma mensagem de um fundador que fez Gurley perceber como a coisa estava feia. Certa tarde, naquele verão, enquanto Gurley checava sua caixa de mensagens, um novo e-mail surgiu na tela. Era de Katrina Lake, a CEO da Stitch Fix, uma empresa benquista e bem-sucedida de compras de roupa por assinatura online.

Gurley conhecia bem Lake. A Benchmark conduziu uma rodada de financiamento de risco de 12 milhões de dólares em 2013, quando a jovem empresa se mostrava promissora — Lake criara a Stitch Fix em seu quarto, durante o curso de administração —, mas ainda estava longe de ser algo garantido. Em 2017, a Stitch Fix abriu o capital em uma oferta pública inicial de ações bem-sucedida, rendendo à Benchmark centenas de milhões. Como membro do conselho diretor da Stitch Fix, Gurley se tornara mais próximo de Lake com o passar do tempo. Ele acreditava na empresa dela e ela confiava em seus conselhos.

O e-mail de Lake era brusco. “É desmoralizante e triste que algo como a Uber possa existir e até prosperar”, escreveu ela. “E estou

decepcionada que alguém que eu respeito tanto tenha participação nisso.”

Para Lake, a história da Uber era profundamente pessoal. Ela se destacava como uma das mais proeminentes mulheres CEOs no Vale do Silício. Ao percorrer o caminho de dirigir uma pequena start-up até estar no comando de uma empresa multimilionária, ela lidava com sua parcela de canalhas sexistas. Em determinado momento, durante a ascensão da Stitch Fix, Lake foi assediada sexualmente por um dos próprios investidores de capital de risco, Justin Caldbeck.<sup>2</sup> Caldbeck tinha um lugar em seu conselho de diretores como observador, até Lake insistir para que ele fosse removido depois do incidente. Ela sabia quanto a cultura simpática aos *bros* das empresas de tecnologia e de capital de risco podia ser horrível para as mulheres.

Entretanto, depois de ler sobre Susan Fowler, sobre o que aconteceu na Índia, sobre a torrente de outros escândalos que jorrava a respeito de Kalanick, Lake sentiu vergonha por compararem sua empresa à Uber. Pensar que seu mentor estava parado sem fazer nada — e até cooperando — a incomodava.

Para Lake, ser uma empreendedora no Vale do Silício não era apenas fazer coisas novas com a mais recente tecnologia. Era construir empresas que seguissem os valores que os fundadores queriam ver no mundo. “Tenho esperança de que a Stitch Fix possa ser uma contranarrativa viva e verdadeira, uma empresa bem-sucedida por causa de seus valores, e não apesar deles.”

Gurley respondeu rapidamente, agradecendo a ela e expressando sua gratidão. “Tem sido um pesadelo”, escreveu. Seu investimento

na Uber fizera sua reputação, mas o e-mail de Lake era um balde de água fria.

Quando a Benchmark realizou sua reunião de sócios seguinte, depois da apresentação do Relatório Holder, o grupo concordou: a Benchmark precisava fazer a “coisa certa”. Kalanick precisava ir embora.

Mas a Benchmark não podia fazer isso sozinha. Gurley precisava de ajuda.

\* \* \*

HAVIA UM MOTIVO para Kalanick manter um controle tão rígido sobre seus investidores: se um dia os investidores de risco se voltassem contra ele — como Michael Ovitz fez com a Scour —, ele queria ser capaz de se defender.

Ele estava se saindo bem. Com o tempo, Kalanick minou lentamente o poder e a influência dos acionistas. Ele retinha o máximo de informações possível, obstruindo a capacidade básica dos investidores de entender as finanças da empresa. Eles se queixaram. Haviam investido muito dinheiro na start-up de Kalanick e achavam que tinham o direito de saber como a empresa andava e quais decisões Kalanick tomava com aquele capital. Um investidor disse que o CEO os tratava como cogumelos: ele os alimentava com merda e os mantinha no escuro.<sup>II</sup> Kalanick achava que eles deveriam ser gratos até mesmo por isso.

Os investidores pareciam intuir na mesma medida. Conforme a avaliação da Uber subia, poucos deles tentaram se intrometer. Legalmente, a posição de Kalanick era indefensável; investidores que

possuíam um percentual alto de uma empresa tinham direito a informações sobre ela. Sua resposta, de acordo com pelo menos um investidor, foi desafiá-los a provar que não estavam blefando: “Então me processe”, disse ele a esse interlocutor. “Qual será sua reputação nessa indústria se você processar a própria empresa?” Ele estava certo.

Além disso, com o passar do tempo Kalanick acumulara as chamadas “ações de supervoto”, uma classe mais poderosa que lhe dava mais votos por ação do que a comum de um voto por ação que a maioria dos investidores possuía. Kalanick acumulara uma enorme quantidade do primeiro tipo, um cenário que ele armou no início da Uber, assim como dois de seus aliados, Garrett Camp e Ryan Graves. E sua pilha de ações comuns só fazia aumentar. Se funcionários da Uber quisessem vender parte de suas ações por meio de um programa de recompra interno, Kalanick exigia que as vendessem de volta para ele.<sup>3</sup> A cada dia, à medida que funcionários iam embora ou vendiam ações por meio de reestruturação e atrito normais, o poder de voto de Kalanick aumentava.

As ações de supervoto não o salvariam em todas as situações. Algumas decisões — como votar para um executivo sair da empresa, por exemplo — só eram decididas pelos votos de todo o conselho diretor.

Nesse cenário, Kalanick tinha outra vantagem: ele controlava o conselho diretor efetivamente. A maioria das oito pessoas ali estava alinhada com ele: Arianna Huffington, Wan-Ling Martello, Yasir Al-Rumayyan, Ryan Graves e Garrett Camp seguiam sua liderança. E em 2016, durante a rodada de investimento saudita de 3,5 bilhões de dólares, ele negociou para si mesmo outro ás na manga. Os

termos dessa rodada, todos unanimemente aprovados pelo conselho, davam a Kalanick a capacidade de nomear três membros a mais para o conselho sempre que desejasse.

No verão de 2017, com o escrutínio externo se intensificando, Graves e Camp começaram a se preocupar. Mas ambos se sentiam em dívida com Kalanick. Camp nunca quisera dirigir a Uber e se contentava em ser um passageiro no banco de trás. Graves passara boa parte dos últimos anos na empresa se divertindo e viajando, mas o CEO nunca o deixava na mão. Graves, evidentemente, sentia que Kalanick se preocupava com ele — que eram *bros*.

Sempre que Camp, Graves ou qualquer outra pessoa da órbita de Kalanick começava a se aborrecer com suas atitudes, ele respondia com alguma versão do mesmo sentimento conciliatório: “Você sabe quanto dinheiro vou fazer para você?”

A frase quase sempre funcionava.

\* \* \*

EM MEADOS DE 2017, todos que tinham dinheiro preso na Uber se sentiam impotentes. De qualquer modo, Kalanick não teria pedido a ajuda deles; com o passar dos anos, conseguira alienar investidores cruciais por meio de traições sutis e fraudes financeiras. O objetivo era minar os investidores antes que eles tivessem a chance de fazer o mesmo com ele. Para conseguir isso, executou uma série de ataques preventivos ao longo de um período de oito anos.

Shawn Carolan, sócio da Menlo Ventures, negociara uma cadeira de observador no conselho diretor durante o investimento inicial de sua firma. Kalanick se certificou de que não houvesse nenhum poder



de voto. Rob Hayes, um investidor de risco da First Round Capital, teve a sorte de investir na Uber durante a “rodada seminal”, um dos primeiros estágios da arrecadação de fundos. Juntamente com uma fatia considerável da Uber, Hayes assegurou para si uma cadeira no conselho diretor.<sup>III</sup> Mas durante a rodada da Série B de financiamento, Kalanick alterou o contrato de modo a tirar a cadeira de voto de Hayes e limitar seu acesso a informações. Chris Sacca, um ex-advogado do Google que se tornou investidor e fundador da Lowercase Capital, já se considerou amigo de Kalanick. Seu investimento de 300 mil dólares nos primeiros dias da Uber também lhe rendeu uma porção considerável da empresa. Mas, quando Sacca começou a tentar comprar ações da Uber de outros investidores iniciais — uma prática conhecida como “compra secundária de ações” —, Kalanick se voltou contra ele. O CEO não permitiu mais que Sacca participasse das reuniões do conselho diretor como observador; depois disso, os dois raramente se falavam.<sup>4</sup>

Gurley sabia de tudo isso. Havia meses vinha falando secretamente com investidores de risco rejeitados, todos eles por canais indiretos, temendo que seus investimentos implodissem. À medida que reunia o grupo, Gurley começou a buscar conselhos de outras pessoas. Ele entrou em contato com professores de direito de Stanford, cujas experiências incluíam conhecimento de governança corporativa e crimes do colarinho branco. Ele acionou advogados da Cooley e da Paul, Weiss, duas firmas de primeira linha do Vale que regularmente prestavam consultoria a empresas de tecnologia e investidores de risco. Também contratou uma firma de relações públicas para crises. E propôs um plano que dependeria do trabalho

em equipe de todos eles. Gurley sabia que Kalanick nunca sairia por vontade própria. Eles tinham de forçar sua saída.

O plano que Gurley elaborou era simples. Ele lideraria uma associação dos maiores acionistas da Uber — Benchmark, First Round, Lowercase, Menlo —, que coletivamente detinham mais de um quarto das ações da empresa. Eles abordariam Kalanick com uma carta que apresentaria um pedido simples: deixar sua posição de CEO pelo bem da empresa. Se Kalanick se recusasse, o grupo iria a público. Eles chamariam o *The New York Times*, contariam ao repórter todo o plano e a carta a Kalanick iria parar na primeira página do jornal na manhã seguinte. Isso era estratégico também; ir a público ajudaria a reunir mais dezenas de investidores da Uber para a causa.

Gurley supôs que Kalanick rejeitaria a carta e se recusaria a sair mesmo depois de confrontado por eles. Para esse momento, a Benchmark contratou Steven Rubenstein, o especialista em crises, que entraria em contato com a imprensa depois que o repórter do *Times* divulgasse a história.<sup>IV</sup> Gurley sabia que era importante que a associação, e não Kalanick, controlasse a narrativa pública. Com a ajuda de Arianna Huffington, Kalanick poderia tentar ganhar a simpatia de pessoas de fora e fazer uma imagem horrível dos investidores de risco.

Se tudo desse errado, a associação tinha uma arma secreta. Os advogados descobriram uma brecha nos estatutos da Uber. Na ocasião, o grupo inteiro tinha uma quantidade significativa de ações de Classe B, classificadas como “ações de supervoto”, que permitiam dez votos para cada ação que possuíssem. Mas se a associação colocasse em prática a “opção nuclear”, poderia forçar cada um a

converter todas as suas ações de supervoto de Classe B em ações de Classe A, que permitiam apenas um voto por ação. Embora isso fosse reduzir drasticamente o poder de supervoto da Benchmark, o mesmo aconteceria com Kalanick. O resultado seria uma luta para formar coalizões de acionistas que pudessem tomar o poder. Mas o grupo ainda não queria chegar a esse ponto; abrir mão do poder de supervoto era um recurso a ser usado em último caso.

O fator mais importante era o tempo. A associação de Gurley precisava dar a Kalanick um prazo apertado para ele responder às exigências. Gurley sabia que Kalanick, assim como um alpinista em busca de apoio para os pés, procuraria qualquer ponto fraco no ataque da associação. Com tempo e esforço suficientes, ele o encontraria, o exploraria e derrubaria todos eles. Ele era um sobrevivente; eles precisavam isolá-lo.

No dia em que decidiram confrontar Kalanick, Gurley orquestrou uma teleconferência com a associação e seus conselheiros. Ele estava no escritório da Benchmark em Woodside, sendo o centro das atenções na principal sala de conferências da firma, um espaço amplo com uma dúzia de cadeiras Steelcase de metal e couro preto em torno de uma longa mesa de madeira de lei lustrada. A Benchmark vinha sendo abordada pela elite dos fundadores do Vale naquela mesa. Ali ele assinara cartas de intenções e tivera incontáveis discussões sobre empresas do portfólio, como Uber, Snap e Twitter. Mas, em 21 de junho de 2017, Gurley usaria a sala como centro de controle de missão para a tentativa da associação de tirar Travis Kalanick da posição de CEO. A teleconferência daquela manhã contemplou a logística dos acontecimentos do dia. A certa altura, Gurley dedicou um momento para explicar por que tinham de

agir de maneira tão rápida e decisiva e o que estariam pondo em risco se fossem adiante. Um grupo de outros investidores, advogados e associados escutava.

“Vocês já viram o filme *Vida?*”, perguntou Gurley a todos na teleconferência. “Aquele com Ryan Reynolds no espaço, com o alienígena gosmento preto que eles capturaram? Quando encontram o alienígena, eles o põem em uma caixa indestrutível dentro de um laboratório da nave espacial para se manterem seguros enquanto realizam testes com ele. Por fim, o alienígena escapa. Ele arranja um jeito de sair da caixa e acaba matando todas as pessoas na nave. Então segue para a Terra para matar todo mundo ali também. Tudo porque ele escapou”, observou ele.

Os membros da associação escutaram em silêncio na linha, perguntando-se aonde Gurley queria chegar. Alguns riram para si; Gurley adorava analogias.

“Bem, Travis é exatamente como esse alienígena”, disse ele. “Se o deixarmos sair da caixa — em qualquer momento do dia —, ele vai destruir o mundo inteiro.”

---

I Inteligência emocional. (N. do T.)

II O investidor copiou a frase do personagem de Mark Wahlberg em *Os Infiltrados*, drama criminal de Martin Scorsese, de 2006, vencedor do Oscar. Wahlberg, um policial, se referia a sua relação combativa com o FBI.

III O investimento seminal de Hayes, de 500 mil dólares, comprou para a First Round Capital uma participação acionária de 4% da

Uber. Oito anos depois, esse investimento valia mais de 2 bilhões de dólares. Semelhante à aposta de Gurley, este provaria ser um dos mais bem-sucedidos investimentos de capital de risco em empresa de tecnologia de todos os tempos.

**IV** Rubenstein, ironicamente, quase fora contratado por Travis Kalanick meses antes, depois do vídeo em que ele aparecia gritando com um motorista viralizar.

## *Capítulo 29*

# VINGANÇA DOS INVESTIDORES DE RISCO

UM DIA ANTES da teleconferência de Gurley com a associação, Travis Kalanick deveria estar em São Francisco. Mas em 20 de junho ele não se encontrava em seu apartamento no alto do Castro. Nem andando em seu bunker na sede da Uber, no número 1.455 da Market Street. Em vez disso, Kalanick estava a 3.200 quilômetros de distância, trabalhando em seu laptop.

Chicago encarava quase 30°C naquela quarta-feira quente e úmida, mas ainda não fazia aquele calor abafado do auge do verão no Meio-Oeste. Kalanick estava ali para entrevistar Walter Robb, um dos ex-CEOs da Whole Foods. Ele pensava em Robb como um candidato em potencial para ser seu novo diretor de operações. Para a entrevista, Kalanick alugara uma sala de conferências particular em um dos andares mais altos do Ritz-Carlton em Chicago, no centro, na Michigan Avenue. Kalanick gostava de hotéis ostentosos, e nada era mais extravagante do que trabalhar no ponto mais alto do Ritz.

A viagem de Travis a Chicago atrapalhou o plano da associação. Todos sabiam que ele ainda trabalhava dia e noite — Gurley continuava recebendo ligações de pessoas reclamando que Kalanick

não havia saído de licença —, mas não sabiam que o CEO estava em outro estado entrevistando pessoas para escolher seu segundo em comando.<sup>1</sup> Para o plano funcionar, eles teriam de viajar ao Illinois.

No verão de 2017, Gurley e Kalanick não estavam se falando. Gurley sabia que não poderia ser a pessoa a voar para Chicago naquele dia e persuadir o CEO a oferecer sua renúncia. Kalanick começara a se ressentir com as reclamações de Gurley, suas preocupações, sua insistência para que ele aceitasse mudanças. No instante em que Gurley entrasse no quarto do hotel para negociar uma rendição, Travis mandaria o texano de dois metros se foder. Eles precisavam de um emissário neutro.

A associação escolheu Matt Cohler e Peter Fenton. Cohler, um brilhante funcionário dos primórdios do Facebook que ingressara na Benchmark em 2008, era prático, realista e franco; poderia dar a notícia a Kalanick com uma tranquilidade que o CEO entenderia. Esbelto e bem-apessoado, com cabelo castanho ondulado, olhos grandes e rosto rosado, Cohler acabara de completar quarenta anos, mas parecia pelo menos uma década mais novo. Depois de Gurley, era quem mais conhecia a Uber. Estava ali no começo, quando Gurley abordou Kalanick pela primeira vez para negociar o acordo. No mínimo, era um rosto familiar que o CEO não iria querer esmurrar de primeira.

O que faltava a Cohler, porém, era um nível elevado de inteligência emocional. Era aí que entrava Peter Fenton. Fenton era um dos sócios mais carismáticos da Benchmark, capaz de conhecer um jovem fundador de start-up e deixá-lo à vontade com um trato suave e um sorriso brilhante. Assim como Cohler, Fenton parecia jovem, embora estivesse chegando aos 45; os olhos esverdeados, a

fron­te alta e o ca­be­lo ruivo-aloura­do pas­sa­vam mais a im­pres­ção de um ga­ro­to sim­ples e fa­miliar do que a do in­ves­ti­dor de ri­sko ex­pe­rien­te. Ele era um ne­go­ciador firme, mas sen­sa­to, ca­paz de ce­der quan­do ne­cessá­rio, fa­zen­do o in­ter­lo­cu­tor sen­tir que es­ta­va sen­do ou­vi­do — uma gran­de qua­li­da­de para al­guém que pre­ci­sa­va fe­char a­cor­dos ou, nes­se ca­so, dar uma no­tí­cia di­fí­cil.

O gru­po vin­ha dis­cu­ti­do a si­tu­ação ha­via se­manas. Gurley pas­sa­ra ho­ras ao te­le­fo­ne com ou­tros in­ves­ti­do­res de ri­sko — Josh Ko­pel­man e Rob Hay­es, da First Round; Doug Carlisle e Shawn Carolan, da Menlo; Chris Sacca, da Lowercase. Pas­sou mais tem­po ain­da ago­niado com a si­tu­ação jun­to aos pró­prios só­cios na Benchmark. O gru­po es­ta­va tão pa­ra­noico de que al­guém pu­des­se ou­vir fa­lar sobre seus pla­nos que usava co­di­no­mes para Ka­lanick ao dis­cu­tir o as­sun­to em pú­blico; “Travis” era se­mpre “Bob” ou “Jeff” ou di­ver­sos ou­tros no­mes es­colhi­dos alea­to­ria­mente se por a­ca­so um só­cio es­ti­ves­se fa­lan­do sobre o CEO no ban­co tra­seiro de um Uber. De­pois de a gra­va­ção de Ka­lanick pelo mo­to­ri­sta vir à to­na, su­pun­ha-se o tem­po todo que al­guém po­dia es­tar gra­van­do ou es­cu­tan­do.

A ma­ioria das reu­niões de Gurley com a equi­pe da Benchmark a­con­te­ceu ao re­dor da lon­ga me­sa de ma­deira da sala de con­fe­rên­cias nos es­cri­tó­rios da Benchmark em Woodside. O gru­po — Gurley, Cohler, Fenton e os só­cios Eric Vishria, Sarah Tavel e Mitch Lasky — re­pas­sou os de­tal­hes do pla­no em con­jun­to, in­ú­me­ras ve­zes, até me­morizá-los. Eles ana­li­sa­ram ca­da si­tu­ação pos­si­vel do que po­deria a­con­te­cer quan­do Cohler e Fenton abor­das­sem Ka­lanick. (Travis te­ria um a­ta­que de raiva? Acei­ta­ria na ho­ra? Avan­ça­ria sobre a me­sa e os ma­ta­ria?) Eles di­gi­ta­ram vá­rias ver­sões



diferentes da carta que entregariam a Kalanick, uma para cada cenário de confronto possível que estava por vir. Advogados da Paul, Weiss — a respeitada e prestigiada firma de direito — examinaram cada versão.

O grupo se reuniu no escritório da Benchmark na terça-feira antes do grande dia. Eles repassaram os planos mais uma vez, preparando-se para o que prometia ser uma disputa feia e pública. Kalanick não cederia de forma alguma. Um executivo lembrou que o CEO dissera estar “pronto para levar a avaliação da Uber a zero” antes de deixar o comando. (Mais tarde, por meio de um porta-voz, Kalanick negou ter dito isso.) A associação precisava se preparar para o que viria.

Apesar de toda a agonia, a firma estava em paz com o que os sócios estavam prestes a fazer. Tratava-se de salvar uma empresa — seu legado —, e eles não poderiam ficar sentados sem fazer nada enquanto Travis Kalanick, sozinho, levava um gigante de 68,5 bilhões de dólares à ruína. Ao longo das seis semanas em que eles passaram debatendo os planos juntos, o mantra para as pessoas de fora e de um para o outro era o mesmo: “Fizemos tudo o que podíamos.” As coisas chegaram àquele ponto apenas porque eles haviam esgotado todas as outras opções.

Enquanto a luz do dia esvanecia na sala de conferências, Gurley olhou em torno para seus sócios e assentiu. Estava ansioso. Mas resignado.

“Realmente acho que estamos do lado certo da história aqui”, disse Gurley.

\* \* \*

MATT COHLER E Peter Fenton fretaram um avião particular naquela manhã, um voo direto do Internacional de São Francisco para o O'Hare. Os dois chegaram e se hospedaram em outro hotel luxuoso — na mesma rua do Ritz-Carlton — a fim de se prepararem para o dia que teriam pela frente. Depois de saírem da pista de aterrissagem e pegarem um Uber para o hotel, eles se encontraram com Steven Rubenstein, o especialista em crises que viera da Costa Leste de avião para lidar com a imprensa depois que Kalanick inevitavelmente recusasse a proposta deles. Rubenstein era uma referência de RP para crises no mundo das empresas, tendo realizado a contenção de danos para Rupert Murdoch durante o escândalo do infame grampo telefônico que atingiu a News Corp no início dos anos 2000. Um nova-iorquino magro e sarcástico, com óculos de aro preto e lentes espessas, Rubenstein começaria a manipular os fatos para os jornalistas depois que o confronto ocorresse.

Embora todos eles soubessem que Kalanick estava no Ritz, Cohler, Fenton e Rubenstein não tinham como escapar da furtiva suspeita de que dariam de cara com o CEO por acaso em algum lugar da cidade. A paranoia da Benchmark vinha em um crescendo havia meses; depois de a firma investigar mais atividades clandestinas da segurança da Uber, Gurley não conseguia evitar a sensação de que pessoas o seguiam, ou de que Kalanick instalara câmeras do lado de fora de sua casa.

Em Woodside, Gurley estava sentado à cabeceira da mesa, balançando-se para a frente e para trás em uma cadeira de couro. Sócios da Benchmark entravam e saíam da sala. Para manter as coisas fluindo sem dificuldade, a associação iniciou um bate-papo

interno de grupo pelo WhatsApp. A essa altura, mais de uma dezena de pessoas estava envolvida no planejamento da expulsão de Kalanick. Eles precisavam de uma maneira de manter todos atualizados. Além do grupo no WhatsApp, surgiram muitas outras vias de contato por texto entre os membros. Mas Gurley continuava sendo o cabeça.

Cohler e Fenton deixaram o hotel e iniciaram seu percurso até o Ritz-Carlton para ver Kalanick. Rubenstein permaneceu atrás, esperando notícias dos sócios caso eles fossem forçados a ir a público.

Embora nem todos na associação soubessem disso, uma pessoa a par do plano telefonara para um repórter do *The New York Times* no fim de semana. Os investidores estavam alvoroçados, contou essa pessoa, e o veículo precisava estar pronto para escrever uma reportagem caso algo dramático acontecesse. As palavras da fonte eram enigmáticas e intrigantes.

Esse repórter era eu.

\* \* \*

ÀS NOVE DA manhã de 20 de junho, eu estava sentado no terminal da Virgin America no Aeroporto Internacional de São Francisco quando meu telefone começou a tocar. Eu iria a Los Angeles para entrevistar um executivo no palco de uma conferência de tecnologia, e meu plano era aproveitar o resto da semana ali para me encontrar com outros contatos da indústria. Silenciei a chamada e chequei o iPhone — era uma de minhas fontes principais na Uber.

A fonte havia entrado em contato comigo no fim de semana praticamente do nada, me avisando de que algo grande estava prestes a acontecer. Ao longo dos anos, recebi um monte de pistas falsas que não deram em nada. Mas naquela manhã, enquanto eu embarcava no avião, a fonte me disse que o tempo de Kalanick estava se esgotando. Havia uma chance de que ele fosse forçado a deixar a Uber naquele dia. “Ele vai embora. Vai cair hoje”, disse a fonte.

Fui pego desprevenido. “O quê? Como assim?”, balbuciei. “Estou literalmente prestes a entrar em um avião. Isso está acontecendo agora? Devo cancelar meu voo?”

A aeromoça começou a chamar os grupos de embarque. Mesmo que eu tivesse acesso a Wi-Fi no voo, não poderia atender um telefonema a mais de nove mil metros de altura. Por todo o Vale do Silício, depois de meses de escândalos e protestos públicos, cada tecnólogo estava acompanhando a história para ver se Kalanick seria ou não capaz de manter seu cargo. Ainda mais agora, depois da desastrosa entrega do Relatório Holder e da repentina expulsão de David Bonderman. Se aquele era o dia em que Travis Kalanick seria posto para fora, eu precisava estar a postos.

“Fique perto do computador e mantenha o telefone ligado o dia inteiro”, disse a fonte. “Vou ligar para você.” E em seguida desligou.

\* \* \*

QUANDO SAÍRAM PELAS portas douradas do elevador e entraram no saguão de mármore preto e branco do décimo segundo andar do Ritz-Carlton, Cohler e Fenton não esperavam se deparar com um

enxame de ternos. O hotel sediava uma conferência de imobiliárias naquela semana; homens brancos em ternos quadrados, de corretoras nacionais como RE/MAX e Coldwell Banker, inundavam o foyer principal. Os dois investidores de risco abriram caminho educadamente em meio à confusão.

O Ritz passara mais de quarenta anos de portas abertas sem nenhuma renovação, e pessoas locais e clientes notavam o ambiente estagnado com o passar dos anos. Mas quando Cohler e Fenton entraram ali naquela manhã viram um hotel transformado; em algumas semanas, o Ritz revelaria uma grande reforma, que custou 100 milhões de dólares e dezoito meses.<sup>1</sup> Uma pintura de Roy Lichtenstein pendia sobre a multidão de terno. De outro lado do saguão, uma parede de janelas dava para o norte, com vista para o lago Michigan. Se os dois homens não estivessem tão ansiosos, poderiam ter apreciado a vista.

Cohler e Fenton cruzaram o saguão até o segundo conjunto de elevadores, que levava a quartos, escritórios particulares e suítes de negócios, nos andares mais altos do edifício. Fenton contatara Kalanick naquela manhã, dizendo-lhe que os dois investidores de risco estavam em Chicago e precisavam falar com ele urgentemente. Kalanick, pego desprevenido, sabia que algo estava acontecendo. Mas lhes disse para encontrá-lo no Ritz; ele estaria trabalhando, esperando, lá em cima sozinho.

Quando os dois investidores de risco entraram na sala de conferências privada, todos se cumprimentaram de modo solene. A ausência de Gurley tornava as coisas um pouco menos difíceis — pelo menos Kalanick não saía da sala de maneira intempestiva —, e Cohler e Fenton entraram com sutileza no assunto a ser tratado. Eles

tinham um pedido. Mais que um pedido, na verdade. Eles queriam que Kalanick se demitisse “em caráter imediato e permanente”, pelo bem da empresa.

Enquanto Kalanick permanecia ali sentado, atordoado, Fenton deslizou uma carta<sup>II</sup> pela mesa. Kalanick baixou os olhos e leu a mensagem diante dele.

*Querido Travis,*

*No interesse da Benchmark, First Round, Lowercase Capital, Menlo Ventures e outros — que coletivamente possuem mais de 26% das ações econômicas da Uber e mais de 39% das ações de voto da Uber —, escrevemos para expressar nossas profundas preocupações com a direção da empresa e propor um caminho adiante.*

*Por favor, saiba que somos profundamente gratos por sua visão e seus incansáveis esforços nos últimos oito anos, que criaram uma empresa e uma indústria com a qual ninguém poderia ter sonhado. Infelizmente, porém, [a] série de revelações recentes nos afetou profundamente [...] Todas essas questões estão causando danos terríveis à marca Uber e ameaçam destruir o valor da empresa para seus acionistas e investidores. Acreditamos que as questões derivam de problemas culturais e de governança profundamente entranhados na Uber e do exemplo que vem de cima [...].*

*Devemos dar passos concretos para tratar dessas questões e fortalecer a marca e a governança da Uber. Se não tratarmos de forma adequada essas questões agora, a marca e a participação no mercado da Uber continuarão a desmoronar, em detrimento da empresa e de todos os seus acionistas, incluindo você.*

*[...] Com essas mudanças, acreditamos que a Uber pode recuperar seu lugar como uma das empresas mais importantes que o Vale do Silício já produziu. Esperamos que você concorde em seguir adiante conosco nesse caminho.*

*"Levando a Uber Adiante": Exigências do investidor*

*Primeira, você deve renunciar como CEO imediata e permanentemente. Acreditamos que uma mudança na liderança — combinada a uma supervisão eficaz do conselho, melhorias na governança e outras ações imediatas — é necessária para a Uber seguir adiante. Precisamos de um novo CEO confiável, experiente e dinâmico que possa ajudar a Uber a transitar por suas muitas questões atuais e alcançar seu pleno potencial.*

*Segunda, as atuais estruturas de governança da Uber, incluindo a composição e a estrutura do conselho de diretores, já não são apropriadas para uma empresa de 68 bilhões de dólares com mais de catorze mil funcionários. O novo CEO deve se reportar a um conselho independente que exercerá uma supervisão apropriada [...] Além disso, como você sabe, o Relatório Holder exorta a nomeação de membros do conselho independentes adicionais. Para essa finalidade, você deve preencher duas das três cadeiras que controla (retendo uma para si mesmo) com diretores verdadeiramente independentes que correspondam às recomendações do Relatório Holder de qualificação para serviço [...].*

*Terceira, [...] você deve apoiar uma comissão de busca do CEO liderada pelo conselho, com um presidente independente, e a*

*inclusão de um representante da administração sênior e um representante da comunidade de motoristas[...].*

*Quarta, a empresa deve contratar sem delongas um diretor financeiro interino ou em tempo integral devidamente experiente. A empresa tem operado de modo intencional sem um executivo propriamente qualificado na direção do departamento financeiro [na função] há mais de dois anos. O grupo investidor de modo geral acredita que a contratação desse executivo específico precisa ser tratada com urgência.*

*Esperamos que você concorde em seguir adiante conosco nesse caminho e aguardamos sua resposta.*

Kalanick estava furioso. Ele se levantou da cadeira, a princípio incapaz de terminar a carta. Sentia-se indignado porque os dois homens haviam jogado aquilo em cima dele apenas semanas depois da morte repentina e trágica de sua mãe. Como a Benchmark podia fazer isso com ele?

Kalanick lembrou-se na mesma hora da reunião que ocorrera apenas uma semana antes. Graves, Gurley e outros membros do conselho haviam discutido sua licença e lhe desejavam abertamente boa sorte. Gurley, que disse estar em cima do muro em relação ao retorno de Travis depois da licença, acrescentou que apoiaria o resultado de um jeito ou de outro. Kalanick ficou animado com esse comentário; logo depois do tumulto pessoal pelo qual passara, sentiu-se apoiado e reconfortado por seus colegas do conselho. Naquele momento, quando Cohler e Fenton deslizaram aquela carta de morte pela mesa, Kalanick se perguntava havia quanto tempo estavam tramando o seu fim. Aquilo era a traição suprema.



Ele se pôs a andar, como sempre fazia. Gritou com Cohler e Fenton — pessoas que já considerara seus aliados, apoiadores — enquanto os dois permaneciam ali sentados, sem expressão, ouvindo. Kalanick os atacava como um animal encurralado. Não receberia aquilo passivamente. Não aceitaria as exigências. Ele iria lutar.

“Se esse é o caminho que querem tomar, as coisas vão ficar feias para vocês”, avisou Kalanick. “Estou falando sério.”

Os dois investidores sabiam que Kalanick estava falando sério. Mas eles também estavam. Quando Cohler e Fenton lhe apresentaram a carta, a associação começou a contar o tempo. Era quase meio-dia. Eles deram um ultimato a Kalanick: precisavam de uma resposta no fim do dia, por volta das seis. Se ele se recusasse a responder, se demorasse demais, se tentasse protelar — se fizesse *qualquer coisa* que parecesse uma manobra sorrateira —, os investidores de risco sairiam da sala, enviariam mensagens de texto aos membros da associação e acionariam na mesma hora a máquina de comunicação para levar a disputa a público. Na manhã seguinte, ela estaria na primeira página do *The New York Times*. A notícia se espalharia rápido e outros investidores — encorajados pela posição de linha dura assumida pelos maiores acionistas da Uber — acabariam por se juntar a eles. Pelo menos um nome de peso já se juntara; no último minuto, a Fidelity Investments, uma enorme parte interessada e forte aliada da Benchmark, também assinara a carta exigindo a remoção de Kalanick. Outros — Glade Brook Capital Partners, Wellington Capital Group, investidores-anjo como David Sacks — já estavam se agitando em particular para removê-lo. O

resto se juntaria a eles, ameaçaram os dois investidores de risco, depois que a Benchmark espalhasse a notícia.

Kalanick sabia que não tinha saída. Depois de um prolongado vaivém entre os dois lados, ele pediu que lhe dessem algum tempo para pensar. Cohler e Fenton concordaram e os dois lados se separaram pela primeira vez naquele dia.

Depois de ser atualizado por Cohler e Fenton na sede da Benchmark, em Woodside, Gurley digitou uma mensagem atualizando a associação sobre o que estava acontecendo.

“Ele está protelando”, escreveu.

\* \* \*

O CEO DA Uber estava fazendo mais do que apenas protelar. Depois que Cohler e Fenton saíram da sala, Kalanick começou a ligar freneticamente para pessoas, começando por Arianna Huffington, uma das poucas aliadas que lhe restavam. Huffington se disse tão chocada quanto ele por aquele grupo de investidores agir de tal forma. Os dois discutiram as opções de Kalanick.

Kalanick confiava em Huffington. Mas o que ele não sabia é que ela já estava ajudando a preparar um rascunho de sua declaração de renúncia. Enquanto o mundo de Kalanick desmoronava à sua volta, Huffington entrou em uma cabine para gravar um podcast com Ashton Kutcher.

Cohler e Fenton continuaram atualizando o grupo em Woodside. Gurley não estava em pânico. Ele previra que isso aconteceria. Kalanick perdera muitos amigos dentro da Uber e provavelmente procuraria aliados para conseguir se salvar. Tudo o que a Benchmark

tinha a fazer era mantê-lo sob pressão — mantê-lo isolado como o alienígena de *Vida*.

Outro investidor enviou uma mensagem para Gurley, perguntando quais eram as últimas. Gurley respondeu: “embromando”.

\* \* \*

KALANICK NÃO TELEFONOU apenas para Arianna Huffington. Ligou para altos executivos de desenvolvimento de negócios ainda na Uber, como David Richter e Cam Poetzscher. Ambos tinham influência dentro da organização e talvez pudessem encontrar uma maneira de ajudá-lo a sair dessa confusão. Ele começou a telefonar para membros do conselho e velhos aliados como Garrett Camp e Ryan Graves. Entrou em contato com outros investidores que poderiam ter um plano para ajudá-lo a enfrentar a associação.

De repente, Kalanick viu uma saída. Se reunisse acionistas suficientes do seu lado, poderia conseguir ações de voto para contra-atacar a associação, caso isso se tornasse uma batalha pública de acionistas. Para isso, começou a telefonar para membros da associação, individualmente, imaginando que poderia encantá-los e fazê-los por fim voltarem a ficar do seu lado.

“Shawn!”, ganiu Kalanick em seu iPhone, usando sua melhor voz de cachorrinho, implorando piedade. “Não dá para acreditar que chegou a isso! Eu posso mudar! Por favor, me deixe mudar!”, pediu ele.

Para Shawn Carolan, sócio da Menlo Ventures que apoiava a Uber desde o início, era difícil não acreditar nele. Carolan disse a amigos que sempre achara Kalanick persuasivo; a confiança do fundador,

seu espírito de luta, sua esperteza e seu charme eram os motivos pelos quais Carolan investira nele para começo de conversa. Agora ele ouvia a dor na voz de Kalanick enquanto o homem lutava pelo emprego. Parecia que o CEO chorava do outro lado da linha. Embora soubesse que não deveria, Carolan se sentiu culpado. Ele estava tentando aniquilar um de seus próprios fundadores, um pecado capital nos negócios de risco. Mas, depois de uns instantes e algumas evasivas ao telefone, o investidor de risco espanou o remorso, preparando-se para uma resposta apropriada.

“Sinto muito, Travis, sinto mesmo”, disse-lhe Carolan. “Por mais que eu queira confiar em você, não posso. Não posso, em sã consciência, apoiar você nem mais um minuto como CEO dessa empresa.” E então o investidor de risco desligou na cara de Travis Kalanick.

\* \* \*

PASSADO ALGUM TEMPO, Cohler e Fenton retornaram. Eles foram francos com Travis. Se ele concordasse em se demitir, pacificamente e sem luta, eles lhe dariam a dignidade de uma saída elegante. Os investidores de risco sabiam que, muitas vezes, quando executivos eram substituídos ou rebaixados em empresas que comandavam, havia em geral um pouco de teatro Kabuki e dissimulação no anúncio. Uma meia-verdade, como “Estou recuando para ser um conselheiro” ou “Decidi me afastar para passar mais tempo com minha família” era lugar-comum em golpes de estado corporativos. A Benchmark ficaria feliz em permitir esse luxo a Kalanick.

Estava ficando tarde; o sol começava a baixar do lado de fora da sala de conferências do Ritz. Fenton se pusera em uma situação meio difícil; ele não podia esperar Kalanick com toda a calma porque tinha de pegar um voo mais tarde, naquela noite, e atravessar o Atlântico para ver os filhos, que moravam com a mãe na França. Por volta das quatro da tarde, o relógio continuava correndo contra Kalanick. Mas ele ainda resistia, pedindo mais um tempo. Os dois foram embora de novo.

Por fim, Kalanick começou a despachar representantes para falar com os investidores de risco enquanto tentava descobrir o que fazer. Arianna Huffington, que àquela altura estava em contato estreito com Kalanick havia horas, começou a falar e trocar mensagens com Fenton.

Até aquele ponto, Huffington estivera ao lado de Kalanick, apoiando-o e fazendo sua defesa para a imprensa e funcionários irados. Aparecera na CNN no começo do ano, alegando que Kalanick havia “evoluído” em seu comportamento e defendendo sua capacidade como CEO. Travis Kalanick, declarou ela ao vivo na TV, era “o coração e a alma” da Uber.<sup>2</sup> Huffington estivera alinhada com Kalanick durante anos, até aquele momento — ela lhe sugeriu que talvez ele devesse considerar sair.

Se fosse em outro momento de sua vida, Kalanick teria descartado a ideia na mesma hora. Ele jamais parou de lutar pelo que queria e, mais do que tudo no mundo, queria se recuperar de um ano terrível e continuar a busca da Uber pela dominação global.

Mas as coisas estavam diferentes. Kalanick fora destroçado pela morte repentina da mãe. O golpe da associação o pegara ainda abalado e absorvendo o fato de que nunca mais a veria de novo.

Haviam se passado apenas algumas semanas desde que ele voara para Fresno depois do acidente de barco e ficara à cabeceira do pai no hospital, na esperança de que ele se recuperasse. Menos tempo ainda transcorrera desde que enterrara a mãe em Los Angeles. Pela primeira vez, Travis Kalanick percebeu que estava cansado de lutar. Talvez, pelo menos uma vez, pedir demissão e se afastar para viver o seu luto fosse a coisa certa a fazer.

Gurley enviou uma mensagem para atualizar um membro da associação: "Ele está inclinado a recuar", escreveu. Os investidores de risco e conselheiros que conversavam no grupo de WhatsApp não podiam acreditar que isso realmente pudesse acontecer.

\* \* \*

QUANDO O SOL se pôs em Chicago, Kalanick havia protelado durante horas. Os investidores estavam fartos. Depois do primeiro indício de Huffington de que Kalanick poderia se demitir, o grupo fizera pouco progresso. Ao longo do dia, Fenton e Cohler haviam falado periodicamente com várias pessoas que representavam Kalanick e seus interesses. Travis havia lutado e encontrado alguns aliados para ajudar a advogar em seu favor.

Mas, como as horas passaram sem nenhuma palavra definitiva de Kalanick, a paciência tinha se esgotado.

Às 19h19, hora padrão no leste americano, Peter Fenton enviou uma mensagem a Arianna Huffington avisando que eles telefonariam para o *The New York Times*.

"Perdoe meu tom ansioso, estarei viajando para a Europa em quinze minutos", escreveu Fenton, observando o avião que pegaria

em breve. “Mas não há como eu possa impedir o grupo de ir a público. Sei que você está movendo céus e terras, mas estamos sem tempo.”

Huffington respondeu rapidamente. “Ligando para ele agora”, disse ela. Fenton enviou em resposta um emoji de “mãos louvando” como sinal de gratidão.

A interferência final da associação — combinada ao conselho de Huffington no último minuto para que Kalanick se demitisse — finalmente funcionara. O CEO estava exausto, sem opções. Não conseguira convencer nenhum dos ex-aliados a se juntar a ele na batalha contra os investidores de risco. Ele concordou em se reunir de novo e assinar a papelada.

A reunião final no Ritz-Carlton foi um alvoroço de tinta e negociação. Kalanick sacou uma caneta e começou a correr os olhos pela carta, riscando coisas com as quais não concordava, corrigindo estipulações que achou que iam longe demais.

Mesmo que não fosse mais liderar a empresa que criara, estava bem certo de que ainda teria participação no futuro do negócio no nível do conselho de diretores. Os investidores concordaram; permitir que ele permanecesse no conselho era o mínimo que achavam que podiam fazer.

Para Bill Gurley, tornou-se insustentável continuar no conselho. Gurley podia ter vencido a luta, mas Kalanick nunca mais queria ver ou lidar com o investidor de risco, muito menos trabalhar com ele no conselho da Uber nos próximos anos. Depois de algum regateio, ambos os lados concordaram com um compromisso: Gurley deixaria o conselho da Uber e seria substituído por seu sócio, Matt Cohler.

O grupo prometeu a Kalanick que a situação seria suavizada. A saída seria simples e elegante; as pessoas de fora entenderiam.

Em mensagens de texto, Fenton cobriu Huffington de elogios efusivos:

*Meu mais profundo e sincero obrigado. Hoje, você fez o impossível acontecer. Estou admirado. Adoraria trabalhar com você em algum momento, em algum lugar. Pense no que podemos fazer quando as circunstâncias não forem tão excessivamente tensas. Quero muito que toda a energia adiante seja para uma Uber positiva e nova. Essa empresa tem um futuro brilhante.*

Gurley enviou à associação uma atualização final. “Temos uma carta de renúncia assinada.”

\* \* \*

ÀS NOVE E meia da noite, hora do Pacífico, recebi uma última dica de uma fonte enquanto caminhava de volta para o meu hotel no centro de Los Angeles. Haviam me enviado uma cópia da carta e me deram uma ideia geral do dia de Kalanick enfrentando os investidores em Chicago. Disseram-me que telefonasse para Kalanick e Huffington e pedisse a declaração dele.

O que eu não sabia é que os dois lados haviam negociado uma saída pacífica para Kalanick. Eu não tinha a menor ideia de que eles diriam à imprensa que Kalanick decidira, por vontade própria, deixar sua posição.



Tudo o que me disseram foi que Kalanick estava sendo posto para fora em um golpe de investidores e que eu precisava me apressar e escrever uma reportagem antes que alguém se antecipasse a mim. O que eu só ficaria sabendo muito depois: pelo menos uma fonte na associação cheia de pessoas que tramavam a queda de Kalanick queria assegurar que ele *nunca* mais voltasse para seu lugar no topo. Embora a maioria do grupo de investidores esperasse que fosse noticiada uma saída tranquila, conforme planejado, havia uma parte seleta querendo que aquilo parecesse tão confuso quanto de fato foi. E eles me usaram, um participante involuntário, para fazer isso acontecer.

Assim que recebi as informações de meus contatos, corri para o hotel, digitei furiosamente umas mil palavras sobre a expulsão de Kalanick e telefonei para o CEO e para Huffington.

“Amo a Uber mais do que qualquer coisa no mundo”, escreveu-me Kalanick em uma declaração final por e-mail. “Neste momento difícil da minha vida pessoal, aceitei o pedido dos investidores para me afastar, para que a Uber possa voltar a crescer em vez de ser perturbada por outra disputa.”

A notícia chegou à internet logo depois da uma e meia da manhã, horário do leste americano, quando uma notificação do aplicativo para smartphone do *The New York Times* foi enviada para as telas de centenas de milhares de assinantes ao mesmo tempo. “Travis Kalanick renunciou como CEO da Uber depois que investidores começaram a se revoltar com escândalos referentes à lei e aos ambientes de trabalho da empresa”, dizia.

Kalanick foi pego de surpresa. Ele deveria ter uma saída tranquila, contar a história de sua partida nos próprios termos. Em vez disso,

foi completamente humilhado. Alguém o traía.

Em Woodside, todos os membros da associação estavam em choque. Alguém vazara a história inteira para o *The New York Times*. No fim, tudo o que eles queriam era a renúncia de Kalanick, não seu constrangimento. De algum modo, na confusão das últimas 48 horas, as coisas haviam corrido mal. Havia uma sensação de culpa entre os membros da associação. Mais forte do que a culpa, porém, havia algo maior: uma sensação de alívio. Travis Kalanick já não era o CEO da Uber.

Agora, a empresa podia começar a ser reconstruída.

\* \* \*

MENOS DE 24 horas depois, saiu uma reportagem na primeira página do *The New York Times* expondo em detalhes o que acontecera com Travis Kalanick em Chicago. Ver o tique-taque dos acontecimentos na página A1, junto de uma enorme ilustração com o rosto de Kalanick estilhaçado — como cacos de vidro — na frente da seção de negócios era demais para ele aguentar.<sup>3</sup> Ele estava lívido; os investidores de risco ferraram com ele, como ele sempre suspeitou que fariam.

Eles o fizeram de bobo diante do mundo inteiro.

---

I Não que contratar um segundo em comando importasse muito. Kalanick dissera certa vez a outro candidato em uma entrevista que o trabalho seria executar suas ordens para marchar. Gurley ficou furioso.

II A associação rascunhou muitas versões da carta. Esta não é a versão final que Kalanick acabou recebendo naquele dia, mas é muito semelhante à final, que incluía um acréscimo de última hora ao sindicato de investidores Fidelity Investments, a gigante de fundos mútuos. Esta versão da carta não se tornara pública até este momento. Algumas informações identificadoras foram removidas para proteger as fontes ligadas ao documento.

## *Capítulo 30*

# **DERRUBADO, MAS NÃO NOCAUTEADO**

NA MANHÃ SEGUINTE, depois de ser deposto como CEO pela associação e traído por uma fonte do *The New York Times*, Travis Kalanick tomou um avião para sua casa na Califórnia, sem saber ao certo o que faria em seguida. Ele havia perdido as duas coisas que mais amava no mundo — sua mãe e sua empresa. A imprensa não o deixaria em paz. A maior parte de seu quadro de funcionários comemorava sua partida.

O que faz um fundador quando é demitido da própria empresa? Kalanick, um homem de imensa energia e persistência, de repente não tinha para onde direcioná-las. A luta acabara, e ele perdera. E agora?

Kalanick resolveu viajar para o paraíso. Foi Diane von Furstenberg, a designer de moda de luxo, quem sugeriu que ele se recuperasse em uma ilha distante. Seu marido, Barry Diller — magnata da mídia em Manhattan e presidente da InterActiveCorp —, tinha espaço em seu iate no Pacífico Sul. Diller e Von Furstenberg eram famosos por realizar festas extraordinárias no Taiti; era o tipo de convite que Travis sempre apreciara, mas ele não estava a fim de festejar. Ainda assim, sentia-se desnorteado e seguiu a opinião das pessoas à sua volta. Apesar da troca de lealdade no último minuto

em Chicago, Travis ainda confiava em Arianna Huffington, que concordou com o casal de celebridades.

No fim de junho, Kalanick embarcou em um avião para Papeete, capital da Polinésia Francesa, onde passou uma semana se recuperando ao largo da costa, no iate de Diller, o *Eos*. O iate — o segundo maior do tipo no mundo — recebeu o nome da deusa grega que abre os portões do paraíso para o sol toda manhã. Celebridades e amigos entravam e saíam do barco de Diller, que tinha acomodações para dezesseis pessoas (servidas por uma tripulação de vinte), e outros ancoravam por perto. Os visitantes iam e vinham, mas o ex-CEO passou semanas ali. Seu único consolo era a compreensiva Von Furstenberg, que fazia o possível para animá-lo.

Se detalhes de sua expulsão não tivessem vazado para o público imediatamente, talvez Travis Kalanick tivesse passado mais tempo no Taiti. Ele precisava de mais do que uma rápida fuga para uma ilha depois de oito anos trabalhando dezoito horas por dia, sete dias por semana. Nesse tempo, poderia até ter ficado em paz com o que acontecera e aprendido a lição com a conclusão cataclísmica de sua carreira na empresa. Naquele momento, Travis Kalanick tinha uma chance de crescer.

Mas depois de ver o tique-taque minuto a minuto de sua expulsão estampado nos principais jornais do mundo, ele abandonou os pensamentos sobre uma rendição pacífica. No Taiti, no fim de junho, Kalanick começou a se preparar para a guerra.

\* \* \*

BILL GURLEY ACHOU que sua dor de cabeça tinha passado depois do confronto em Chicago.

Durante algumas semanas após aquele dia — um dos mais estressantes de sua vida —, as coisas pareceram se acalmar. Depois da enxurrada inicial de cobertura, os holofotes da mídia começaram a se voltar para outros lugares. O conselho de diretores estava pronto para dar início às entrevistas a candidatos a novo CEO da Uber.

Na ausência de um CEO em tempo integral, a equipe de liderança executiva de catorze pessoas assumiu a responsabilidade de dirigir a empresa enquanto o conselho procurava um substituto permanente. Foi uma solução deselegante e exagerada; uma comissão de catorze pessoas dificilmente substituiria um executivo ágil e decidido.

Pior, eles logo se viram bombardeados por solicitações de Kalanick, que tentou isolar cada um deles individualmente e persuadi-los a passar para o seu lado. Todo dia, um membro diferente da equipe recebia uma enxurrada de mensagens e telefonemas do ex-chefe, todas tentativas de se envolver nas tomadas de decisão diárias — como se o confronto no Ritz-Carlton nunca tivesse ocorrido. Kalanick continuava procurando um funcionário para discutir os efeitos negativos do infame incidente do vídeo do motorista, algo que continuou a incomodá-lo muito tempo depois de sua saída.<sup>1</sup> Ele o enchia de perguntas sobre a saúde atual dos negócios enquanto tentava orientar decisões sobre o futuro da empresa. Kalanick deveria recuar — o que ele não fez.

Alguns membros da equipe estavam em conflito. Executivos como Andrew Macdonald, Pierre-Dimitry Gore-Coty e Rachel Holt — o triunvirato de líderes que supervisionava coletivamente as operações

da Uber em centenas de cidades pelo mundo — haviam passado a maior parte de suas vidas profissionais trabalhando apenas para Kalanick. Daniel Graf, um mago da matemática e da logística, sentia-se próximo de Kalanick após ter sido alçado por ele a uma função mais sênior, trabalhando no cerne do produto Uber. Thuan Pham, diretor de tecnologia da empresa, fora recrutado pessoalmente por Kalanick e trabalhara lado a lado com ele durante anos. Agora, todos eram forçados a deixá-lo de fora.

Mas os membros da equipe de liderança executiva não eram devotos cegos. Muitos haviam oscilado entre aproximações e distanciamentos do chefe ao longo dos últimos dezoito meses. Suas posições contra ele ficaram mais acirradas quando Kalanick levou a bajulação um pouco longe demais. Em julho, o ex-CEO começou a telefonar para pessoas — incluindo Ryan Graves, um importante acionista e membro do conselho — pedindo lealdade e poder de voto, caso ele requisitasse. Em seu estado mais vulnerável e imprevisível, Kalanick buscava aliados devotados. Esse comportamento assustou os membros da equipe de liderança executiva; eles não sabiam o que Kalanick faria em seguida.

No fim, todos os catorze membros elaboraram e assinaram uma carta aos diretores da Uber, solicitando que o conselho tomasse outras medidas contra Kalanick para impedir sua intromissão. Na quinta-feira, 27 de julho, eles enviaram a seguinte mensagem:

*Caro conselho de diretores:*

*Cumprindo nossa obrigação de trazer questões que achamos significativas, chamamos sua atenção para três exemplos:*

*1. Travis há pouco tempo procurou diretamente um funcionário, primeiro perguntando se ele falaria com um repórter*

*sobre uma matéria negativa que sairia relacionada ao incidente com Fawzi Kamel (Kamel era o motorista do vídeo de março). Previamente, o advogado pessoal de Travis também procurara esse funcionário para falar sobre o mesmo assunto.*

*Travis também solicitou que o funcionário produzisse e-mails internos e particulares para ele e disse que, se ele se recusasse a enviá-los, exerceria seu direito como membro do conselho de obtê-los diretamente da equipe de segurança. O funcionário não produziu os e-mails, e, por isso, Travis pediu à equipe de segurança que os produzisse. A referida equipe também se recusou e relatou o incidente a Salle, que subseqüentemente aconselhou a equipe de liderança executiva a se manter firme contra qualquer solicitação que pudesse violar o direito à privacidade de um funcionário e que um diretor não pode, por conta própria, conduzir investigações independentes.*

*Travis também perguntou se o funcionário havia falado com os investigadores da Covington sobre o assunto em questão. O funcionário ficou bastante perturbado com isso devido à natureza confidencial do processo da Covington e relatou suas preocupações à equipe legal.*

*2. Travis telefonou recentemente para um membro da equipe de liderança executiva para lhe perguntar se poderia contar com seus votos (o propósito/voto específico não foi identificado). Funcionários e ex-funcionários procuraram a equipe com relatos semelhantes. Isso pôs a equipe em uma posição difícil, perguntando-se o que Travis poderia estar querendo fazer e se isso seria ou não motivo de preocupação.*



*3. Travis continua a procurar funcionários para além da equipe de liderança executiva com propósitos de negócios. Independentemente da intenção da procura, isso perturba o trabalho diário na Uber. Também é motivo de preocupação que a procura com frequência seja acompanhada de um pedido para esconder a conversa da administração.*

*Com profundo respeito,*

*Equipe de liderança executiva<sup>1</sup>*

A carta veio com uma exigência ainda mais firme: se ele continuasse a tentar recuperar o poder, todos os catorze membros da equipe de liderança executiva renunciariam a suas posições.

A atitude abalou Gurley e o restante do conselho. Um êxodo em massa no alto escalão poderia levar a empresa a uma espiral de morte. Eles precisavam fazer alguma coisa para neutralizar Kalanick.

Joe Sullivan, diretor de segurança da Uber, teve uma ideia. Como faltava aos outros coragem para deter Kalanick, Sullivan sabia o que precisava fazer. Ele tiraria de Kalanick o acesso eletrônico à Uber.

Uma a uma, Sullivan revogou todas as permissões de seu antigo chefe para as informações mais importantes da empresa. O acesso de Kalanick ao drive do Google foi desativado. Sua capacidade de entrar em salas de bate-papo, páginas wiki internas e fóruns de discussão de funcionários não existia mais. Com alguns toques no teclado, Sullivan debilitara Kalanick.

Isso ajudou — por ora.

\* \* \*

O CONSELHO RECORRERA a uma empresa de *headhunter* para encontrar logo o próximo CEO da Uber. Membros do conselho estavam convictos de que a nomeação de um novo líder impediria Kalanick de tentar pôr as garras ali dentro outra vez. Mas a pessoa em questão tinha de ser forte o bastante para dar um basta ao filho pródigo da Uber de uma vez por todas.

A Benchmark achou que tinha encontrado essa pessoa: Meg Whitman. A firma tinha laços profundos com Whitman, uma executiva de carreira que crescera na profissão indo de uma empresa da Fortune 500 para outra. Formada em Princeton e ex-aluna da Harvard Business School, Whitman era firme, agressiva e decidida. Entre outras posições que ocupou, foi consultora da Bain & Company, executiva de estratégia da Walt Disney Company e gerente-geral da Hasbro. Suas expectativas em relação à sua equipe eram exigentes: pessoas com baixo desempenho eram rebaixadas, liberadas ou empurradas para fora do caminho.<sup>II</sup>

Mas seu maior salto foi em março de 1998, quando Bob Kagle, sócio-fundador da Benchmark, trouxe Whitman para se tornar a nova CEO do eBay. O site de leilões on-line era a joia da coroa do portfólio de investimentos da Benchmark, embora seu fundador e líder na época, Pierre Omidyar, não fosse um CEO profissional. Kagle, que ocupava uma cadeira no conselho de diretores do eBay, viu o potencial de crescimento da empresa e pôs a jovem Whitman no comando. Quando ela deixou o eBay, uma década depois, a empresa era um titã da indústria, com mais de quinze mil funcionários e uma capitalização de mercado de mais de 40 bilhões de dólares.

Depois de uma fracassada campanha para se tornar governadora da Califórnia, Whitman acabou assumindo a posição de CEO da Hewlett-Packard em 2011. Embora os que a apoiavam citassem seu sucesso no eBay, alguns a identificaram desde o começo como a CEO errada para reverter os negócios de hardware em decadência da HP. Por isso, Whitman estava aberta a ofertas quando foi abordada como potencial candidata a CEO da Uber — um negócio famoso, de crescimento rápido, emblemático da era de “unicórnios” daquela geração.

Whitman conhecia bem a Uber desde o começo e até fizera um investimento-anjo em 2010. A pedido da Benchmark, ela dera uma orientação aos jovens executivos da Uber quando eles ainda estavam se situando, em conversas durante jantares ocasionais em sua casa ou em seu escritório ao longo dos anos. Ela gostava de Graves — era difícil não gostar dele —, mas mantinha uma vigilância a uma distância saudável do impetuoso e desregrado Kalanick. Ela os orientou sobre possíveis adições ao conselho de diretores e foi considerada uma possível candidata a integrá-lo. Seu primeiro real conselho e sua advertência sobre negócios a Kalanick foram sobre a obsessão pela China, um mercado que ela sabia que ele jamais conquistaria. “Você nunca abocanhará mais de 30% daquele mercado”, disse certa vez a Kalanick. “Por causa do governo chinês, você pode ser a própria madre Teresa e ainda assim jamais ganhará uma participação maior.”

Assim que Kalanick foi expulso, a Heidrick & Struggles, a empresa de *headhunter*, colocou Whitman como possível candidata. De início, ela tergiversou. Afinal, ainda era CEO da HP. E mesmo de fora ela via que a Uber era uma enorme bagunça. “Sugiro que falem com todos

antes de mim”, disse aos recrutadores. “Se passarem por toda essa lista e ainda acharem que me querem, me telefonem de novo.”

A Benchmark já se decidira: eles queriam Meg. Ela possuía o discernimento profissional que eles desejavam e a experiência de expandir globalmente um negócio baseado em software. Acima de tudo, Whitman tinha uma regra obrigatória: se fosse dirigir a Uber, Kalanick tinha de estar completamente fora. Nada de se intrometer, nada de interferir, nada de nada. Ela disse que uma Uber sob a liderança de Meg Whitman significaria o fim de Travis Kalanick — música para os ouvidos da Benchmark.

Com Kalanick na cola, a Benchmark tinha de agir rápido. Whitman foi levada às pressas para entrevistas com todos os membros do conselho — Matt Cohler, da Benchmark, David Trujillo (que substituíra David Bonderman), da TPG, Ryan Graves, Garrett Camp, quase todos.

Na tarde de terça-feira, 25 de julho, Whitman dirigia seu carro no centro de Palo Alto quando recebeu um telefonema frenético de Henry Gomez, seu principal estrategista de comunicação e marketing na HP. Estava prestes a ser publicada uma matéria alegando que ela estava entre os candidatos ao cargo máximo na Uber.<sup>2</sup>

Whitman ficou uma fera. Um dos aliados de Kalanick, que sabia sobre sua posição de linha dura contra ele, plantou o vazamento na imprensa a fim de forçá-la a sair da toca. Como CEO de uma empresa pública, Whitman seria obrigada a bater em retirada para não correr o risco de haver uma revolta entre seus funcionários e acionistas da HP.

Ao longo das semanas que a levaram a ser cortejada, Whitman enfatizara que não poderia haver vazamentos sobre sua participação

ou consideração. Qualquer indício de sua saída poderia arrasar a HP, que já vivia uma situação financeira catastrófica. Ela deixou claro que negaria tudo se a imprensa soubesse da situação. Durante dois dias, seu porta-voz deu a mesma declaração inúmeras vezes: Whitman estava “totalmente comprometida” com a Hewlett-Packard e planejava permanecer na empresa até concluir seu trabalho.

No entanto, a especulação da imprensa continuou e se intensificou na tarde de quinta-feira, 27 de julho, depois de outro vazamento: Jeff Immelt, CEO da General Electric que estava deixando o cargo, também era um forte candidato a CEO da Uber.<sup>3</sup>

Grande parte do conselho especulou sobre o propósito do vazamento — alguns acreditavam que, enquanto a Benchmark tentava apressar a aprovação de Whitman, Kalanick e seus aliados empurravam Immelt, um candidato muito mais receptivo à presença do ex-CEO na empresa do que Whitman.<sup>4</sup> Ela não queria que Kalanick tivesse permissão para entrar no prédio, mas, com Immelt, Kalanick via um caminho para retornar.

Isso era o pior pesadelo de Gurley. Não estava claro se Immelt tinha uma visão para sua empresa atual — o preço das ações e os negócios da GE haviam despencado durante seu mandato — e muito menos uma visão coerente para a Uber. Mas Gurley se preocupava mais com outra coisa: se Immelt deixasse até mesmo uma fenda para Kalanick forçar seu caminho de volta, quem sabe o que aconteceria em seguida?

O crescendo da cobertura da mídia intensificou a pressão sobre Whitman. O conselho de diretores da HP achou sua primeira declaração inequívoca o bastante; funcionários e acionistas

concordaram. Então Whitman fez o que acreditava que tinha de ser feito: pulou fora.

Por volta das sete da noite daquela quinta-feira, justo no momento em que o conselho de diretores da Uber iniciava uma reunião trimestral para discutir o progresso da busca pelo CEO, Whitman enviou três tuítes sucintos ao mundo.<sup>5</sup>

“Normalmente não comento rumores,<sup>6</sup> mas a especulação sobre meu futuro e a Uber se tornou uma perturbação. Portanto, vou deixar isso o mais claro possível.<sup>7</sup> Estou totalmente comprometida com a HPE e planejo continuar como CEO da empresa. Ainda temos muito trabalho a fazer na HPE e não vou a lugar nenhum”, disse ela. Os celulares dos oito membros do conselho começaram a tocar, um após outro, enquanto os tuítes de Whitman começavam a circular pela esfera do Twitter.

Sua frase final era incontestável: “O CEO da Uber não será Meg Whitman.”<sup>8</sup>

\* \* \*

BILL GURLEY FICOU desolado.

Sua firma passara semanas preparando Whitman para assumir o cargo de CEO, só para vê-la destruir a própria candidatura em público no último minuto. Kalanick, revigorado e pronto para a guerra, começara a jogar sujo — justo como Gurley temia.

Agora era a vez de Gurley reagir. Em 10 de agosto, Matt Cohler, sócio da Benchmark — que estava em um safári nos confins da África, cercado de elefantes, leões e hipopótamos —, começou a telefonar para outros membros do conselho a fim de notificá-los

sobre o próximo passo da Benchmark: a empresa entrou com um processo contra Travis Kalanick acusando-o de defraudar os acionistas da Uber e violar seu dever fiduciário, um impressionante ato de guerra declarada entre os membros do conselho de diretores de uma empresa de alto nível.<sup>9</sup>

A jogada de Gurley foi estratégica, mas também desesperada. Kalanick estava armando um cerco; ele descumprira o acordo de indicar dois membros independentes para as cadeiras que controlava no conselho. Se acrescentasse dois diretores fantoches ali, o apoio deles poderia abrir caminho para seu retorno.

A ideia de Gurley ao processar o ex-CEO era invalidar por completo seu direito a essas cadeiras no conselho. No processo, a Benchmark alegava que Kalanick mentiu para Gurley e o resto do conselho, os quais jamais teriam dado esse poder a ele se soubessem como ele vinha dirigindo mal sua empresa.

Esse era um argumento irônico para a Benchmark apresentar. Gurley ficara impassível quando Travis passou por cima de agências reguladoras e operou ilegalmente em cidades, ou lançou carros de direção autônoma em São Francisco contra a vontade das autoridades de transportes. Ele investiu em um transgressor dos transportes, e transgressores, por definição, não obedecem às regras. Algumas pessoas dentro da Uber pensaram que o choque — *choque!* — de Gurley e da Benchmark com o comportamento de Travis não era sincero.

Ainda assim, uma firma de investidores de risco processar um dos próprios CEOs era algo importante, que mostrava até onde a Benchmark se dispunha a ir para livrar a Uber de Travis Kalanick. Se o golpe ainda não tinha prejudicado a imagem de “fundadora

amistosa” que a Benchmark trabalhara durante tanto tempo para cultivar, o processo fez isso.

Shervin Pishevar, que apoiara a Uber desde o início, saiu em defesa de Kalanick. Na guerra de investidores contra Travis Kalanick, ele ficou do lado do fundador. Em 11 de agosto, enviou uma carta à Benchmark pedindo à firma que deixasse o conselho de diretores da Uber.

“Não achamos nem prudente nem necessário, do ponto de vista de valor do acionista, fazer a empresa refém de um desastre de relações públicas exigindo a renúncia do sr. Kalanick”, dizia a carta, alegando representar um grupo de acionistas.<sup>10</sup> A medida vinha com uma oferta: Pishevar e sua coalizão disseram que comprariam 75% das ações da Benchmark — uma atitude que exigiria a saída da Benchmark do conselho.

Gurley e seus aliados não acreditaram naquilo. Para eles, não passava de papo furado de Pishevar. Ele se gabava tanto e com tanta frequência que se tornara uma piada interna no Vale do Silício entre investidores de risco, tão exagerado que nem os amigos o levavam a sério. Agora, ele alegava, sem nenhuma prova, que representava um grupo com bilhões de dólares em capital para comprar a participação da Benchmark. Eles acharam que Pishevar era claramente uma fachada para Kalanick, que tentava forçar a Benchmark a deixar o conselho.

Ao contrário: se Kalanick pudesse escolher quem batalharia por ele na guerra contra a Benchmark, Pishevar não teria sido a primeira opção. Entretanto, a manobra fazia certo sentido estratégico. Com base nas regras da empresa, o conselho e a Benchmark eram forçados a considerar seriamente a proposta. Se a Benchmark saísse



do conselho, Kalanick teria o espaço de que precisava para retornar como CEO. Mais do que uma tática de protelação inteligente, aquilo poderia mesmo ter funcionado.

\* \* \*

ENQUANTO KALANICK, GURLEY e seus aliados se digladiavam em público, uma nova figura rondava a empresa como um abutre, atraída pelo cheiro de dinheiro. Essa figura era Masayoshi Son.

Conhecido mais coloquialmente no mundo dos negócios como “Masa”, Son era o fundador e CEO da SoftBank, um megaconglomerado japonês com participações em algumas das empresas de finanças, telecomunicações e tecnologia mais bem-sucedidas do mundo.

Ele também adotava uma abordagem de “louco” no mundo dos negócios; os rivais não tinham como prever sua estratégia, não conseguiam adivinhar seu próximo passo.

Um coreano baixinho e alegre criado no Japão, Son sempre foi um excluído; na infância, os colegas de classe japoneses jogavam pedras nele por causa de sua origem. Depois que seu ídolo, o fundador do McDonald’s no Japão, lhe disse para estudar nos Estados Unidos, Son foi para a Califórnia e se matriculou na Universidade da Califórnia em Berkeley, onde se especializou em economia. Ele bancou seus anos de faculdade importando máquinas de jogos eletrônicos de Pac-Man e vendendo-as para bares e restaurantes na região da baía.<sup>11</sup>

Son retornou ao Japão para fazer sua fortuna abrindo a SoftBank a fim de desestabilizar a indústria de telecomunicações, em 1981.<sup>12</sup>

Em vinte anos, transformou sua start-up novata em um gigante corporativo com uma capitalização de mercado de 180 bilhões de dólares, com base no estilo independente de Masa de fazer grandes apostas em empresas e indústrias revolucionárias. Ele investiu muito no Vale do Silício no auge da loucura das pontocom, espalhando o capital da SoftBank por dezenas de apostas arriscadas. Em 2000, o colapso das pontocom apagou bilhões em valor de mercado da noite para o dia, e o valor da SoftBank despencou. Masa perdeu cerca de 70 bilhões de dólares em riqueza pessoal. A Webvan, um de seus investimentos com mais perda, também era uma empresa do portfólio da Benchmark.

Masa não ficou por baixo muito tempo. Na década seguinte, continuou com apostas grandes e ousadas e fez a SoftBank voltar a ser a potência de antes. No início dos anos 2010, a SoftBank possuía ações em mais de mil empresas de internet; a aquisição da Sprint a tornou a terceira maior empresa de telecomunicações do mundo. Amigos e colegas o consideravam destemido. Son disse que esperava ser lembrado como “um doido que apostava no futuro”.<sup>13</sup>

Em 2017, a SoftBank vinha causando uma séria turbulência no Vale do Silício ao usar dinheiro do Vision Fund, um enorme pool de capital de 100 bilhões de dólares formado pelo Fundo de Investimento Público da Arábia Saudita, pela Autoridade de Investimentos de Abu Dhabi, pela Apple, pela Qualcomm e pela própria SoftBank, juntamente com alguns outros. O mandato de Masa era simples: focando em usar o fundo para investimentos em tecnologia — algo que ele fizera praticamente durante toda a sua carreira —, a SoftBank financiaria a infraestrutura de tecnologia global que daria suporte ao futuro. Ele projetou o veículo de

investimentos para ser rápido;<sup>14</sup> exigia-se que o Vision Fund investisse todo o seu capital no período de cinco anos até a data de encerramento. Isso significava estacionar caminhões de dinheiro em start-ups, rápido.<sup>III</sup>

Quando a administração e o moral da Uber ruíram, Masa percebeu uma oportunidade. A rixa entre Kalanick e os investidores certamente derrubara enormes montantes do potencial valor de mercado da Uber. Se a SoftBank pudesse comprar ações a um valor mais baixo do que o da última rodada da Uber, de 68,5 bilhões, Masa teria uma chance de ganhar *bilhões* quando a empresa se estabilizasse novamente e abrisse o capital — se esse dia chegasse.

Abrir o capital ainda era um grande “se”. No momento, havia uma guerra declarada entre membros do conselho de diretores, funcionários continuavam a deixar a empresa e usuários abandonavam o produto e o trocavam pelos principais concorrentes. Havia uma chance real de a empresa continuar cambaleante e talvez até implodir.

Para Masa Son, isso tornava um investimento na Uber muito mais atrativo. Ele precisava encontrar um caminho para entrar.

---

I Kalanick acabou pagando ao motorista, Fawzi Kamel, aproximadamente 200 mil dólares de seu próprio bolso para mantê-lo quieto e prevenir outros danos. Alguns se perguntaram se valeu a pena, considerando que o vídeo já era público.

II Literalmente, em alguns casos. Em 2007, Whitman foi acusada de empurrar uma subordinada diante de vários funcionários. Whitman e a funcionária, Young Mi Kim, acabaram resolvendo o

assunto em particular, com a então CEO desembolsando, segundo consta, cerca de 200 mil dólares em um acordo.

**III** Essa estratégia perturbou a dinâmica dos investimentos de risco no Vale do Silício. Nenhum dos fundos do Vale tinha dinheiro para competir com a SoftBank. Um investimento de 100 milhões de dólares da corporação podia produzir uma start-up da noite para o dia, enquanto ser excluído por ela podia fechar outra.

## *Capítulo 31*

# A GRANDE BARGANHA

NA SEXTA-FEIRA, 25 de agosto, e durante o resto daquele fim de semana, o conselho de diretores da Uber planejava tomar uma decisão final sobre quem se tornaria o novo CEO da empresa.

No fim do verão, algumas semanas depois de Meg Whitman pular fora do radar, a firma de recrutamento produziu uma lista com cinco opções, em seguida reduzida a um grupo de três. Ao longo do último fim de semana de agosto, cada um dos três candidatos foi solicitado a fazer apresentações individuais ao conselho de diretores. Era um teste, uma demonstração de suas habilidades e uma oportunidade de apresentar um plano de como eles iriam gerir a Uber caso fossem escolhidos.

Jeff Immelt, o CEO da General Electric, de saída do cargo, ainda era a principal escolha de Kalanick. O executivo de sessenta anos encerrava uma gestão terrível na GE. A ilustre empresa perdera bilhões em capitalização de mercado durante seu mandato, e a diretoria lhe pedira que “se aposentasse” no início de 2017.<sup>1</sup> Tirar a Uber de seu período mais sombrio e, com o tempo, cruzar a linha de chegada de uma abertura de capital iria, sem dúvida, recuperar a imagem de Immelt e consolidar seu legado nos negócios. Mais importante para Kalanick, porém, era o fato de que Immelt era maleável, aberto à continuação de sua influência na empresa. Ele

era a melhor escolha possível para o fundador expulso que não estava pronto para abdicar do controle.

Em seguida havia o azarão: Dara Khosrowshahi. Em tese, a indicação desse executivo de carreira e então diretor de viagens e logística do site Expedia.com fazia bastante sentido. Formado em engenharia bioelétrica na Brown, mais tarde se tornou banqueiro de investimentos na Allen & Company. Com o cabelo escasso harmonizando com a testa grande e um nariz pronunciado, Khosrowshahi era bonito, charmoso e até descolado. Como aquele pai que também acaba ficando bonito quando usa jeans skinny preto. Os ocidentais em geral achavam seu sobrenome persa complicado; todo mundo acabava o chamando de “Dara”.

A família de Khosrowshahi fugiu de Teerã no fim dos anos 1970, em meio à revolução que levou o aiatolá Khomeini ao poder, e escapou para o sul da França antes de se estabelecer em Tarrytown, Nova York. Seus pais, tentando introduzir os filhos na cultura americana da maneira menos dolorosa possível, matricularam o jovem Dara e seus dois irmãos na Heckley, uma escola particular na área, onde eles logo se adaptaram. Khosrowshahi deu duro no ensino médio para obter acesso à Ivy League. “Há um chip que você tem no ombro como imigrante que guia você”, disse ele mais tarde sobre sua infância.<sup>2</sup>

Depois da Allen & Company, Khosrowshahi ingressou na InterActiveCorp, de Barry Diller, onde trabalhou durante anos até se mudar para a Expedia e chegar, por fim, ao cargo mais importante.<sup>3</sup> Os negócios de viagem da Expedia eram pura logística, alcançando pessoas no mundo via mercado on-line. Não era, conforme se

revelou, um negócio absurdamente diferente daquele que ele estava sendo solicitado a considerar gerindo a Uber.

Mas, se Kalanick tinha a energia cinética de uma máquina de pinball, Khosrowshahi era calmo e centrado, um zen perpétuo que, para os não iniciados, às vezes passava por entediante e até mesmo passivo. Os diretores da Uber estavam acostumados a Kalanick, o visionário empolgado e revolucionário — um verdadeiro showman. O contido Khosrowshahi fazia perfeito sentido como executivo, mas lhe faltava um pouco do vigor e da petulância com os quais o conselho se acostumara. Estava claro que todos no conselho gostavam de Dara. Mas também era evidente que nenhum deles o *amava*. Por isso, ele se tornou um candidato reserva para uma emergência, uma escolha segura para o grupo. Sua identidade foi mantida bem oculta da imprensa durante o processo.

A última coisa que os sócios da Benchmark queriam era que o próximo CEO fosse uma criatura fraca e passiva. Se dessem até mesmo um centímetro a Kalanick, ele arranjaría um jeito de voltar. Jeff Immelt não iria controlar Kalanick, e eles também não tinham certeza se Khosrowshahi teria determinação para tal. Eles precisavam de alguém verdadeiramente imperturbável: Meg Whitman.

Gurley acreditava que eles talvez conseguissem convencer Whitman a voltar ao jogo. Seria difícil: sua declaração no Twitter fora muito firme. Ela pareceria muito hipócrita se aceitasse o cargo. Portanto, cabia a eles convencê-la de que isso não teria importância. Primeiro tornar-se a CEO da Uber, depois consertar os efeitos adversos.

Foi Ryan Graves quem acabou cumprindo o objetivo da Benchmark. Whitman o treinara em liderança executiva. Graves, a afável mascote do tamanho de um urso da Uber, tornara-se mais próximo de Whitman do que Kalanick durante o tempo em que estiveram juntos. Graves telefonou para Whitman, implorando para que ela reconsiderasse. “Estamos na fase decisiva aqui”, disse ele. E dessa vez Graves jurou que não haveria mais nenhum erro crasso. “Prometo, Meg. Isso *não. Vai. Vazar.*”

Whitman ainda bufava com a recente confusão. A CEO de uma empresa pública considerar uma oferta de outra firma não só causava uma impressão ruim, mas também era um problema concreto para os acionistas. Whitman não queria se expor a uma situação arriscada para ser ferrada em público de novo. Ela precisava de garantias.

“Isso é o que você precisa fazer”, disse Whitman. “Fale com os outros dois e certifique-se de que vocês querem a *mim*, e não a eles, depois disso.”

Graves respondeu que a única pessoa do conselho que gostava de Immelt era Kalanick, e que, embora sem dúvida todos gostassem de Khosrowshahi, ninguém estava 100% convencido. Graves foi franco: “Queremos você, Meg.” Ele quase garantiu que o cargo seria de Whitman se ela voltasse e se apresentasse ao conselho no último fim de semana de agosto.

Meg Whitman chegara a uma decisão. Ela queria ser a próxima CEO da Uber. “Então está bem”, disse ela a Graves. “Vamos conversar.”

\* \* \*



NA SEXTA-FEIRA, 25 de agosto, Jeff Immelt e Dara Khosrowshahi se dirigiram ao número 345 da California Street, cruzaram a entrada de concreto pintada de dourado e subiram para os escritórios do Texas Pacific Group, o fundo de participações privadas fundado por David Bonderman. A maioria dos membros do conselho de diretores da Uber<sup>I</sup> — inclusive Travis Kalanick — encontrava-se reunida em uma sala de conferências espaçosa, bem iluminada, no escritório da TPG, no 33º andar. Durante a maior parte de sua existência, a Uber fora liderada por um homem com uma energia sem igual, um visionário cheio de gás que impulsionou a si mesmo e à sua empresa ao máximo, até, por fim, ser arremessado para fora dela. Agora, a Uber precisava de algo diferente em um líder: precisava de um adulto. Os dois candidatos homens iriam expor suas visões naquela sexta-feira, enquanto Meg Whitman faria sua apresentação no dia seguinte.

Immelt entrou primeiro e foi um desastre. Parecia completamente fora de sintonia e despreparado. A impressão que dava era que ele não entendia o que era preciso para gerir um mercado sofisticado, fortemente regulado e trilateral. Um membro do conselho considerou todo o seu discurso “uma piada sem graça”.

A apresentação de Immelt pareceu ainda pior depois que Dara Khosrowshahi chegou. Quando ele ligou seu laptop e começou a conduzir o conselho por meio de slides, ficou imediatamente claro para todos que ele entendia os fundamentos do negócio da Uber. Khosrowshahi tinha raízes na logística e no mundo dos mercados online; ao longo de seus doze anos como CEO da Expedia, ele fez a renda anual subir de 2 bilhões para 10 bilhões de dólares. Ele compreendia as complexidades do mercado de carona, a economia complicada no que dizia respeito a equilibrar o desejo dos

passageiros por tarifas baratas com a necessidade dos motoristas de ganhar o suficiente para se manter nas ruas. Embora soubesse que a Uber era uma empresa cuja base era sua perícia em operações práticas, Khosrowshahi apreciava as partes técnicas e a importância de uma cultura de engenharia forte. Acima de tudo, ele entendia a importância da marca — e no momento havia poucas marcas no mundo dos negócios em pior forma do que a Uber.

Em determinado momento da apresentação, Khosrowshahi apresentou um slide no conjunto do PowerPoint que deixou todos na sala tensos: “Não pode haver dois CEOs”, dizia o slide. Ao olhar diretamente para Travis Kalanick na sala, Khosrowshahi deixou claro que, caso viesse a se tornar o novo líder da Uber, Kalanick teria que cair fora de verdade. O único envolvimento do ex-chefe seriam suas obrigações no conselho, mas não mais do que isso, disse Khosrowshahi.

Ao fim do dia, os membros do conselho saíram para jantar juntos com o intuito de discutir o desempenho dos candidatos. Diante de garrafas de vinho e pratos vindos de pequenos produtores, eles falaram sobre como Khosrowshahi os impressionara. Para alguém que não atraía muita atenção ao longo das semanas de busca, Dara tinha sido certo em sua apresentação, a qual foi uma agradável surpresa. Mesmo que as coisas desvirtuassem por completo com Whitman e Immelt, eles sabiam que tinham um candidato reserva com o qual todos se sentiam confortáveis.

Um ponto em que todos estavam de acordo era que Immelt não era talhado para o cargo. Ninguém, em sã consciência, poderia votar nele para ser o próximo CEO da Uber — nem Kalanick e seus aliados.

Na manhã de sábado, 26 de agosto, Meg Whitman saiu do elevador do Four Seasons Hotel, na Market Street, atravessou o espaçoso saguão do quinto andar e entrou em uma suíte executiva particular para se encontrar com os membros do conselho de diretores da Uber e fazer sua apresentação. Whitman usava um gorro bem puxado para ocultar os olhos e o rosto o máximo possível, caso houvesse alguém da imprensa acampado no restaurante do hotel ou perto dos elevadores. Era comum executivos do Vale do Silício frequentarem o MKT, o restaurante do hotel, e o rosto de Whitman era bem conhecido na região da baía. Se alguém a visse nos escritórios da Uber ou mesmo da TPG, as coisas poderiam ficar feias outra vez para ela diante do público.

A apresentação de Whitman foi uma exposição franca, sem nenhum papo furado. Se fosse escolhida para o cargo, seu propósito eram os negócios. “Se acham que sou a pessoa certa para o trabalho, precisamos acertar algumas coisas agora mesmo”, disse Whitman, dominando a atenção da sala. “Esse processo?”, disse ela, referindo-se à batalha entre a Benchmark e Kalanick. “Precisamos disso resolvido e encerrado.”

Para Whitman, o pior era a cascata sem fim de vazamentos provenientes da sala do conselho de diretores. Ela disse que isso a lembrava de seu começo na Hewlett-Packard, quando um conselho de diretores disfuncional alimentava a imprensa com reportagens que incomodavam os diretores e minava a confiança de uns nos outros. “Precisamos acabar com esses vazamentos no conselho”, disse ela. “Ninguém — *ninguém* — nesse conselho deve tomar atitudes unilaterais por conta própria. O conselho está *dividido*”, afirmou, deixando a palavra no ar. “Precisamos ser coesivos,

precisamos que o conselho esteja unido. O que *não pode* haver são atos de violência aleatórios contra esta empresa.”

Whitman foi firme, em especial com Kalanick. Ela deixou claro que ele não teria um papel operacional. Ele era um fundador e um diretor, mas *não* o CEO. E para Whitman isso permaneceria assim. Além do mais, se o conselho a escolhesse, eles também teriam de decretar uma reestruturação integral da direção da empresa. O poder avassalador de Kalanick sobre as cadeiras do conselho não seria sustentável sob sua gestão.

Na manhã de domingo, enquanto os membros do conselho se preparavam para um dia de deliberações, um tuíte começou a viralizar: era de Jeff Immelt, que decidira se retirar da disputa em público. “Decidi não perseguir uma posição de liderança na Uber”, escreveu.<sup>4</sup> “Tenho imenso respeito pela empresa e os fundadores — Travis, Garrett e Ryan.” Pessoas próximas a Immelt imediatamente tentaram interpretar sua atitude como uma decisão que ele tomara sozinho, para evitar uma situação conflituosa.<sup>5</sup> O conselho sabia o que acontecera: na noite de sábado, um dos membros do conselho procurou Immelt em um gesto de cortesia. O grupo lhe passou a informação de que ele não tinha o apoio necessário para obter o cargo. Horas depois, para salvar a pele, Immelt bateu em retirada em um tuíte.

Com a escolha agora reduzida a dois candidatos, era hora de o conselho deliberar e votar. Logo ficou claro como estavam divididos. Assim que Immelt caiu fora, seus quatro eleitores passaram a apoiar Khosrowshahi. Isso significava que os membros restantes apoiavam Whitman. Ao longo do dia, o grupo votou anonimamente usando um método criativo: cada um deles enviava sua escolha por mensagem

a Jeff Sanders, um sócio da Heidrick & Struggles que vinha ajudando o conselho durante a busca pelo CEO. Os votos continuavam chegando a uma situação de impasse: nenhum dos dois lados cedia.

Nas reuniões que se arrastaram pela tarde com pouco progresso, Matt Cohler, da Benchmark, levantou-se na sala de conferências para fazer um pronunciamento. A Benchmark já se preparara para a prevalência de Whitman e praticamente assegurara a ela o cargo. A equipe de comunicação da Uber já providenciara um memorando elaborado por um *ghost writer* para Whitman anunciar internamente aos funcionários que aceitara o cargo. O plano para sua introdução estava pronto, tudo o que eles precisavam fazer era votar em Whitman.

Então, como alguns acreditam, Cohler cometeu um erro de cálculo. Ele deu um ultimato à mesa: se o conselho votasse em Whitman, a Benchmark retiraria seu processo contra Kalanick. Isso foi interpretado na sala como um ultimato. Esse era o preço da paz.

Ao menos uma vez, Kalanick não foi o único que os diretores acharam que agia de maneira infantil. A estratégia arriscada de Cohler desanimou quase todos na sala. Em vez de seguir um processo justo para determinar o melhor candidato, a Benchmark estava efetivamente fazendo o conselho de refém para aprovar a candidata de sua escolha.

O pronunciamento de Cohler pode ter custado a Whitman o cargo. Depois da votação secreta seguinte, os votos chegaram de novo, mas dessa vez não houve impasse. Foram cinco a três em favor de Khosrowshahi. O grupo escolhera o próximo CEO da Uber.

Para dar ao processo uma aparência de coesão, o conselho combinara que, quem quer que vencesse, eles fariam uma votação

final e todos escolheriam unanimemente o mesmo candidato. Assim, quando enfim anunciassem a decisão ao público, o conselho poderia fingir que estivera unido o tempo todo.

No fim, nada disso ocorreu de acordo com o planejado. Enquanto o grupo entrava em contato com uma porta-voz para preparar uma declaração definitiva anunciando que chegara a uma decisão, a notícia começou a pingar na imprensa. Pouco depois das cinco da tarde, repórteres publicaram matérias que confirmavam o novo CEO da Uber antes que o conselho pudesse telefonar para Khosrowshahi e lhe dar a boa notícia.<sup>6</sup> Huffington foi a encarregada de ligar para ele a fim de lhe oferecer o cargo oficialmente.

“Alô, Dara?”, disse Huffington, com seu inconfundível sotaque grego. “Dara, tenho uma boa e uma má notícia para você.” Khosrowshahi escutou, rindo ao telefone.

“Dara, a boa notícia é que você é o próximo CEO da Uber. A má é que isso já vazou.”

\* \* \*

O QUE FINALMENTE arrancou Kalanick da liderança da Uber não foi o voto para designar Dara Khosrowshahi como CEO, nem o processo de Gurley contra ele por defraudar investidores. Foi um acordo que viria meses depois, na forma do que Gurley chamou de “a grande barganha”, uma cortesia da SoftBank e de Masayoshi Son.

Em dezembro, Son chegou a um acordo com Khosrowshahi e o conselho de diretores da Uber, no qual a SoftBank compraria, aproximadamente, 17,5% das ações gerais da Uber no que é chamado de oferta pública de aquisição, uma maneira de pessoas

externas comprarem ações de acionistas existentes na empresa.<sup>7</sup> As ações da SoftBank viriam de um grupo de pessoas, incluindo funcionários que esperavam havia muito tempo para vendê-las, mas não podiam devido às restrições de Kalanick. Viriam de investidores como Benchmark, First Round, Lowercase, Google Ventures e outros investidores iniciais da Uber. Mais importante para Son, a SoftBank compraria essas ações com um grande desconto em relação à avaliação feita pela Uber mais cedo naquele ano. Son e Khosrowshahi chegaram a um preço de compra de 33 dólares por ação, fixando a avaliação feita pela Uber em cerca de 48 bilhões de dólares — uma pechincha para a SoftBank. Isso significava que os escândalos dos doze meses anteriores haviam custado cerca de 20 bilhões de dólares do valor de mercado privado da Uber.

Para manter o preço amparado no papel, investidores fizeram um passe de mágica: a SoftBank compraria 1,25 bilhão de dólares em ações adicionais e recém-emitidas com a avaliação prévia existente de 68,5 bilhões de dólares. A premissa era absurda; o mercado secundário claramente avaliava as ações da Uber bem abaixo do que elas valiam antes do infernal ano de 2017 para a empresa. Mas, aos olhos do mercado, a manobra funcionou; a avaliação da Uber permaneceria em 68,5 bilhões de dólares.

A grande barganha também acrescentaria seis novas cadeiras ao conselho da empresa, duas das quais iriam para a SoftBank, enquanto as quatro restantes pertenceriam a diretores independentes e um novo presidente do conselho. Seis é um número enorme de cadeiras a serem adicionadas ao conselho de diretores, mas a maioria dos observadores achou que era

necessário. Essa adição proporcionaria um contrapeso a Kalanick caso ele iniciasse outra luta por controle.

Enquanto os termos da “grande barganha” eram negociados, Kalanick tentou fazer exatamente isso. Em setembro, ele usou uma antiga parte dos estatutos da Uber que lhe permitia nomear dois novos diretores — Ursula Burns, da Xerox, e John Thain, do Merrill Lynch — para o conselho da empresa. Foi puro ataque preventivo; ele dera a notícia ao restante do conselho apenas cinco minutos antes de anunciá-la ao público.<sup>8</sup>

Gurley só podia rir. Ele sabia que, se o conselho pudesse negociar o caminho para concluir o acordo com a SoftBank, o truque de Kalanick seria em vão.

“A medida de hoje é inútil, um esforço desesperado enquanto a porta se fecha para o reinado sombrio de Kalanick”, escreveu Gurley, depois de alguns drinques, em mensagem a um amigo próximo nas horas que se seguiram às nomeações de Kalanick para o conselho.

Gurley acrescentara uma cláusula final importante no acordo com a SoftBank. Durante anos, Kalanick manteve uma enorme quantidade de ações que conferiam o direito a dez votos por ação. Ao impor uma regra de “uma ação, um voto”,<sup>9</sup> o acordo reduziu severamente a influência de Kalanick na Uber e sua capacidade de usar suas ações para controlar o rumo da empresa. A revogação do poder de supervoto, combinada às cadeiras adicionais para diretores neutros, finalmente deu ao conselho a vantagem de que precisava para se livrar do domínio sufocante que Kalanick exercera na empresa por quase uma década.

Em 28 de dezembro de 2017, a grande barganha de Gurley foi assinada. Kalanick perdera. Gurley era finalmente o vencedor.



\* \* \*

DEPOIS DA DECISÃO sobre o CEO naquele último domingo de agosto, as 48 horas seguintes passaram em um borrão para Khosrowshahi e o conselho. O vazamento foi devastador. O conselho trabalhara com muita cautela para manter em sigilo suas deliberações no fim de semana. Aquele era um momento de virar a página e começar uma nova, mas, em vez disso, minou a confiança no topo.

Foram necessários dois dias para finalizar as negociações. Embora o mundo inteiro soubesse que a Uber queria Khosrowshahi como seu novo chefe, ele ainda não havia concordado em assumir o cargo; ele podia extrair concessões exorbitantes da empresa como condições para aceitar a função. Ele reduziu o ritmo na Expedia, aprimorou seu novo contrato e se preparou para conhecer a nova empresa. Khosrowshahi negociou para si um pacote e tanto como consequência: se conseguisse abrir o capital da Uber no fim de 2019 — aproximadamente dois anos depois de sua contratação — com uma avaliação de 120 bilhões de dólares, ele receberia um pagamento pessoal de mais de 100 milhões de dólares.

Depois de assinar os contratos necessários e se despedir dos funcionários dos escritórios da Expedia em Seattle, Khosrowshahi embarcou em um voo para São Francisco na terça-feira a fim de visitar seu novo empregador.

Huffington começou a orquestrar a sucessão na mesma hora. Ela propôs apresentar Khosrowshahi em uma reunião geral dos funcionários na quarta-feira e entrevistá-lo no palco, com transmissão ao vivo para todos os quinze mil funcionários da Uber,

de modo que pudessem conhecer o novo líder. E para dar a impressão de que os executivos começavam a resolver suas desavenças, ela pediu a Kalanick que aparecesse no palco com Khosrowshahi no dia seguinte. Huffington era boa nesse tipo de coisa: adorava aquela pompa, passar a tocha da Uber de um líder para outro. Kalanick concordou com o encontro.

O conselho sabia que a quarta-feira seria um frenesi de informações para a imprensa. Antes do grande evento, os líderes pensaram que seria uma boa ideia fazer uma última ceia juntos, uma chance para todos os altos executivos da Uber se conhecerem.

Na noite de terça-feira, o conselho de diretores da Uber e a equipe de liderança executiva se reuniram para jantar no Quince, um restaurante com três estrelas Michelin, no bairro de Jackson Square, em São Francisco. Em um espaçoso salão privado nos fundos do restaurante, o grupo de vinte pessoas bombardeou o novo CEO com dezenas de perguntas. Meses de angústia se dissolveram à medida que executivos se permitiam rir e relaxar uns com os outros. A equipe de garçons serviu taças de Bordeaux e Riesling saídos de enormes decantadores de vidro.

No fim da noite, muitos do grupo estavam embriagados. Pessoas proferiam discursos de improviso, expondo queixas que tinham e que pretendiam resolver naquela noite. Poderia ser a última que teriam juntos antes de todo um novo ciclo de escrutínio da imprensa e do público enquanto Kalanick desaparecia aos poucos ao fundo e Khosrowshahi ganhava proeminência.

Kalanick, em um gesto louvável, passou grande parte da noite sendo magnânimo, optando por não dominar a conversa, algo que ele tendia a fazer. Estava reservado mas não quieto, amistoso mas

não radiante. Qualquer que fosse a angústia que sentia, ele foi capaz de escondê-la bem, passando a noite bem-humorado com seus ex-subordinados.

Sem motivo algum, Joe Sullivan, diretor de segurança da Uber, se levantou e propôs um brinde. Com uma taça de vinho tinto na mão, o alto e desajeitado Sullivan se voltou para o novo chefe e lhe disse o que acreditava que todos sentiam naquele momento.

“Dara, só queria dizer que estamos felizes por você estar aqui, em nome de todos nós”, disse ele. “Viemos para esta empresa porque pensamos que ela estava mudando o mundo. Queríamos fazer parte disso. E ainda queremos — queremos que a Uber seja icônica”, continuou Sullivan. Ele estava bêbado, como mais tarde admitiu, mas isso mostrou uma honestidade que Sullivan não compartilhava com os executivos havia algum tempo, devido à atmosfera caluniosa e cruel ao longo de um ano inacreditável e horrível.

“Esperamos que você não seja um CEO de dois anos”, disse ele, olhando diretamente para Khosrowshahi. “Esperamos que você seja o cara.”

Sullivan ergueu a taça. “Saúde”, disse ele.

O salão respondeu: “Viva, viva!”

---

I Dois membros do conselho estavam fora do país e precisaram ligar para entrar em uma linha de conferência naquela manhã.

# EPÍLOGO

NOS DEZOITO MESES seguintes, o novo CEO da Uber, Dara Khosrowshahi, sistematicamente desfaria quase tudo aquilo pelo que seu antecessor lutara.

“A grande barganha” de Gurley tinha funcionado. O poder de Kalanick sobre a empresa diminuía. Em troca da remoção permanente do ex-CEO, Khosrowshahi efetivamente aceitara uma perda de 20 bilhões de dólares para a Uber.

O primeiro trabalho do novo CEO foi reparar o relacionamento com centenas de milhares de motoristas regulares após anos de abusos e negligência. No momento em que Khosrowshahi foi eleito, a Uber estava no meio de sua campanha “180 dias de mudança” para melhorar as relações.<sup>1</sup> Liderada por dois executivos do reinado de Kalanick — Rachel Holt e Aaron Schildkrout —, a campanha envolvia uma extensa rodada de oitivas e pedidos de desculpas, bem como novos recursos e melhorias que os motoristas requisitavam havia anos. Uma das mudanças mais significativas foi algo que o próprio Kalanick vetara: a possibilidade de os motoristas receberem gorjetas. Depois que Kalanick foi expulso, o recurso foi implementado, fazendo a empresa voltar a cair nas graças do povo.

Khosrowshahi também começou a recrutar os próprios tenentes. No lugar em que Kalanick pusera Emil Michael, Khosrowshahi contratou Barney Harford — um executivo da Expedia e colega de confiança de longa data — como diretor de operações da Uber.<sup>1</sup> Enquanto o ex-CEO administrava pessoalmente todas as finanças da

empresa, o novo contratou Nelson Chai, um ex-executivo da Merrill Lynch, como o novo diretor financeiro, alguém que os investidores esperavam ser capaz de conduzir a Uber de volta a uma posição de responsabilidade fiscal. Ronald Sugar, ex-CEO da empresa de defesa contratante Northrop Grumman, entrou para o conselho da Uber como diretor independente, outra posição que estava vaga até Khosrowshahi começar a trabalhar na empresa. E, ao contratar Tony West, ex-procurador-geral adjunto do Departamento de Justiça, Khosrowshahi deixava claro que a Uber levaria a sério as suas obrigações de *compliance*. Pela primeira vez em seus nove anos de história, a Uber instalava uma administração corporativa adequada — mecanismos e assessores que Bill Gurley havia muito desejava.

Então, Khosrowshahi reformulou a filosofia da empresa. Os catorze princípios da Uber, outrora sacrossantos, foram substituídos por uma lista de oito máximas simples. Itens como “superempolgado” e “sempre na marra” — princípios surgidos da mente de um jovem arrogante — foram descartados e substituídos por uma série de banalidades bastante amenas que tangiam a “obsessão pelo cliente”, *à la* Jeff Bezos, e a celebração das diferenças entre os funcionários. Em quase todas as aparições na imprensa e entrevistas de TV durante sua extensa turnê de desculpas de 2018, Khosrowshahi repetiu o princípio mais importante: “Nós fazemos a coisa certa. Ponto final.”<sup>2</sup>

Os novos princípios eram um repúdio total ao predecessor de Khosrowshahi; onde o *antigo chefe* era irresponsável, o *novo chefe* mostrara integridade.<sup>3</sup> Com um sorriso caloroso, entradas no cabelo e barba rala, Dara Khosrowshahi foi apelidado de o novo “Papai” do Vale do Silício.<sup>4</sup>

Quase da noite para o dia, “Papai” estava em toda parte. Nas rádios, nas revistas, nos jornais e por todo o YouTube, a Uber ocupava a mídia com anúncios exibindo o rosto de Khosrowshahi.<sup>5</sup> Em 2018, a empresa destinou meio bilhão de dólares apenas para retratar sua péssima reputação. Eles compraram um amplo espaço publicitário nos playoffs e nas finais da NBA, em programas de TV populares no horário nobre e em grandes publicações como o *The Wall Street Journal*.

Contudo, afóra a blitz de mídia positiva, os executivos da empresa forneciam o mínimo possível de notícias. Após quase um ano de manchetes negativas a respeito da Uber espalhadas pela mídia impressa, TV e internet, a intenção da empresa era agir com o máximo de discrição possível.

“Khosrowshahi vem aperfeiçoando sua fama de chato há 365 dias”, disse à *Wired* no aniversário de um ano de empresa do CEO, no outono de 2018.<sup>6</sup>

Imagem e relações públicas não eram tarefas fáceis, mas ele tinha um desafio muito maior e mais espinhoso pela frente: controlar os extravagantes desperdícios da Uber e abrir caminho para a rentabilidade. Durante anos, Kalanick não controlou suas decisões. Por exemplo, ele queimou bilhões de dólares em guerras dispendiosas com outras empresas de transporte compartilhado em vários continentes. Khosrowshahi, que foi diretor financeiro durante anos sob a batuta de Barry Diller na InterActiveCorp, era um contabilista, um executivo que cumpria os orçamentos. Ao avaliar o balanço da Uber, inundado de tinta vermelha, ele começou a reduzir os gastos. Isso significou vender os negócios da Uber no Sudeste Asiático para a Grab, uma concorrente local, em troca de uma

participação de 27,5% na empresa de Cingapura. Em anos anteriores, a Uber se notabilizara por roubar funcionários de concorrentes. Já Khosrowshahi parou de oferecer enormes salários para competir com o Facebook e o Google por talentos de engenharia.

A divisão de direção autônoma, um dos maiores drenos nas finanças da Uber — anteriormente considerada uma área de desenvolvimento “existencial” para a empresa —, encontra-se no limbo no momento em que este livro está sendo escrito.

Depois de seus dias na Uber, Anthony Levandowski, agora desonrado no Vale do Silício, não desapareceria silenciosamente na obscuridade. Ele formaria *outra* start-up de caminhões de direção autônoma, a Pronto.ai, que fornecia um kit disponível na mesma hora para levar a direção autônoma a caminhoneiros de longas distâncias por apenas 5 mil dólares. “Eu sei o que vocês devem estar pensando: ‘Ele voltou?’”, postou em um blog anunciando sua nova empresa.<sup>7</sup> “Sim, voltei.”

Quando não trabalhava em sua start-up, Levandowski estava ocupado fundando a própria religião: uma igreja que cultua a Inteligência Artificial como uma divindade. Chama-se “Caminho do Futuro”.<sup>8</sup>

Os funcionários ficaram aliviados ao verem todas as mudanças realizadas sob a direção de Khosrowshahi, além de felizes pelo fato de seu empregador ter feito a empresa deixar de ser uma das mais odiadas dos Estados Unidos. Os coquetéis estavam a salvo. Para alguns, entretanto, resta uma preocupação contínua e persistente: será que a Uber sob a direção de Dara Khosrowshahi ainda vai abalar os alicerces? Ou a Uber perdeu o apetite pelas ideias

*moonshots* e de dominação mundial — as tentadoras empreitadas à *la Travis* que inicialmente os atraíram para a empresa?

Como questionou um ex-funcionário: “Será que a Uber vai se tornar uma Amazon, uma empresa que domina todos os setores nos quais se ramifica? Ou seremos outro eBay?”

\* \* \*

A VIDA PARA Bill Gurley ficou um pouco mais fácil.

No fim de 2017, Gurley estava no pregão da bolsa de valores Nasdaq com Katrina Lake, a empresária e CEO da Stitch Fix que o aconselhara no início do ano. Naquele dia, em novembro, Lake dirigiu-se pela primeira vez a seus recém-descobertos investidores públicos com o filho de um ano e dois meses no colo. Gurley estava de pé atrás dela, alto e desajeitado em um terno preto e gravata azul-celeste, o cabelo grisalho cuidadosamente repartido, enquanto sorria e aplaudia sua empresária, a mais jovem fundadora a abrir o capital de uma empresa. Eram protegidos como Lake que o deixavam orgulhoso. Lake tinha 34 anos. Lutara por cada centímetro de terreno que sua start-up conquistara desde que a fundara, aos 28 anos. Ela valorizava o conselho e a direção de Gurley, mas tinha confiança na própria intuição, transformando a Stitch Fix em uma empresa pública íntegra.

Ele não seria capaz de fazer o mesmo com Kalanick. O negócio da SoftBank fora uma triste continuação do relacionamento entre um fundador e um investidor que outrora se consideravam aliados e amigos mais próximos. E o dano à imagem de “amiga dos fundadores” da Benchmark perduraria indefinidamente.



Ainda assim, as coisas mudaram. Nos tempos mais sombrios da Uber, Gurley se perguntou se todo aquele negócio estava fadado ao fracasso. Ele realmente acreditava que dezenas de bilhões de dólares poderiam evaporar em um instante, tudo porque ele não conseguira salvar a empresa de um louco imprudente chamado Travis Kalanick. Este era um pensamento que o mantinha acordado à noite.

Gurley não precisava mais se preocupar com isso. Ele dormia muito melhor ultimamente.

\* \* \*

EM NOVEMBRO DE 2017, Joe Sullivan estava nas montanhas, perto do lago Tahoe, com a família. Sullivan e as filhas se preparavam para o jantar de Ação de Graças do dia seguinte, uma tradição que celebravam no chalé da família, algumas horas ao norte de São Francisco. Enquanto cozinhava e meio que ouvia um jogo de futebol na TV na outra sala, Sullivan recebeu uma mensagem do departamento de RH da Uber, pedindo que ele participasse de uma teleconferência mais tarde naquele dia.

Sullivan não era idiota. Executivos não recebem e-mails surpresa do departamento de recursos humanos solicitando uma ligação telefônica de emergência na noite anterior a um feriado prolongado. Ele respondeu, recusando o pedido e exigindo saber o que estava acontecendo.

O representante do RH respondeu: a Uber o estava demitindo. Havia mais de um ano, quando a empresa sofreu uma violação de segurança que resultou no roubo de milhões de dados pessoais de

motoristas, Sullivan não procurara aconselhamento jurídico externo nem informara o que ocorrera às autoridades. Ele e sua equipe gastaram milhões em uma operação para encontrar o hacker e pagar uma recompensa para que ele apagasse todos os dados, tentando manter o incidente em segredo.

Para Sullivan, o pagamento foi considerado parte de um programa de "recompensa por bugs", uma tática comum no Vale do Silício através da qual as empresas pagavam aos chamados hackers *white hat* — ou hackers "do bem" — para encontrarem falhas de segurança nos sistemas de uma empresa, apontá-los ou explorá-los e, em seguida, notificar a empresa. Em troca, as empresas ofereciam aos hackers uma recompensa. Quanto maior o "bug", mais alta a recompensa. Sullivan pagou ao hacker em questão, conhecido como "Preacher", 100 mil dólares. Ele acreditou que a operação fora bem-sucedida, já que conseguira impedir um incidente potencialmente catastrófico.

A nova direção da empresa, porém, viu aquilo de outro modo. Tony West, agora diretor jurídico da Uber, ficou furioso porque Sullivan e Kalanick não informaram as autoridades sobre o vazamento. West ficou perplexo ao saber que Sullivan gastara milhões para rastrear o tal "Preacher" — um hacker que mais tarde revelou-se um cara de 21 anos chamado Brandon, que morava com a mãe e o irmão em um parque de trailers na Flórida. Sullivan deveria ter entregado Brandon às autoridades, disse West, porque a Uber era obrigada a notificar os consumidores em caso de vazamento de dados. Ignorar isso acabaria por resultar em milhões de dólares em indenizações. Em vez disso, Sullivan pagou ao "Preacher" e deixou o hacker sair impune.

Durante quase uma hora, Sullivan tentou explicar aos representantes do departamento jurídico e de recursos humanos da Uber que eles estavam enganados, que ele e sua equipe lidaram com o vazamento de maneira transparente.

Seus esforços foram em vão. O melhor que podiam lhe oferecer era uma quantia fixa caso Sullivan concordasse em assinar um acordo de não depreciação. Ele estava muito chateado para chegar a considerar aquilo e recusou a oferta.

Sullivan não precisou pensar muito tempo na decisão que tomara. Quarenta e cinco minutos depois, telefonou um repórter pedindo que fizesse comentários sobre a forma como ele lidara com a violação de dados e os pagamentos para hackers em 2016. Executivos da Uber haviam autorizado o vazamento para o repórter a respeito da informação de que Sullivan liderara uma operação de acobertamento para pagar a hackers e ocultar dos consumidores as provas do incidente. Quinze minutos depois, a história do repórter foi divulgada ao vivo para todo o mundo.

Antes que Sullivan tivesse tempo de reagir, seus equipamentos eletrônicos pararam de funcionar. Todo o conteúdo de seu laptop de trabalho foi apagado remotamente, a partir da sede da Uber. Pouco depois, seu iPhone da empresa foi "bloqueado", ficando tão inútil quanto o laptop, e também teve os dados apagados.

Sentado na sala do seu chalé, atordoado e aborrecido, Sullivan tentou descobrir o que fazer em seguida. Ele tinha feito a sua parte tentando proteger a empresa e acreditava ter realizado um bom trabalho. Antes de sua chegada em 2015, os sistemas de segurança da Uber estavam em completa desordem, eram praticamente inexistentes. Eles lhe agradeceram por ter limpado a primeira

violação de dados, sem mencionar a segunda, e o pesadelo dos casos de violação de privacidade com os quais a Uber lidava na época. Agora, os diretores dos departamentos executivo, jurídico, político e de imprensa da Uber haviam prejudicado efetivamente sua reputação e sua carreira no Vale do Silício. Ao menos uma vez em 2017, promotores federais investigariam os seus movimentos em busca de possíveis violações criminais.

Ele não acreditava ter feito algo errado. Contudo, após passar os últimos três anos dentro da órbita e da nebulosa abordagem ética de Kalanick, Sullivan percebeu uma coisa: o futuro não parecia nada brilhante.

\* \* \*

ENQUANTO A VIDA de Joe Sullivan desmoronava, a do novo bilionário Travis Kalanick estava só começando.

Em 2018, Kalanick deixou sua residência fixa em São Francisco, com sua enorme taxa de imposto de renda estadual de 13,3%, e passou um tempo em Miami — um paraíso para os fabulosamente ricos, sem imposto de renda estadual. Kalanick foi acompanhado por dois colegas proscritos do Vale do Silício, seu ex-tenente Emil Michael e o amigo e ex-investidor da Uber Shervin Pishevar, cujas reputações na imprensa tecnológica foram manchadas. Os dois rapidamente estabeleceram residência naquele estado, protegendo suas novas fortunas do governo.

Nos meses seguintes às demissões, os ex-executivos da Uber estavam convencidos de terem sido vítimas da inépcia e da trapaça da equipe de comunicação da empresa. Eric Alexander — que fora

demitido depois de vir a público o fato de que ele adquiriu ilegalmente o arquivo médico particular da vítima de estupro na Índia — processou Rachel Whetstone, ex-diretora de política e comunicações da Uber; Alexander, Michael e outros acreditavam que Whetstone conspirara para demiti-los, fornecendo informações aos repórteres enquanto ainda estava na empresa. Whetstone negou veementemente todas as acusações. Até a data, o processo permanece em aberto.

Ainda solteiro, Kalanick logo encontrou lugar na vida noturna de Miami. Vagando de bar em bar com os amigos, ele tinha o hábito de informar suas companhias femininas a respeito de seu novo status como membro do respeitado “clube dos três pontos” — uma referência aos três pontos presentes no número 1.000.000.000. Quando não estava em Miami, podia ser encontrado a bordo de iates nas Antilhas Francesas ou em uma de suas duas casas em Los Angeles — nos lados leste e oeste da cidade, dependendo de onde o tráfego o retivesse naquele dia.

No entanto, os dias de empreendedorismo de Kalanick estão longe do fim: ele está trabalhando em sua próxima start-up, um empreendimento imobiliário especializado na compra de imóveis subutilizados e na criação das chamadas “microcozinhas” em seu interior, que servirão a comida entregue pela Uber Eats. Seu plano, caso seja bem-sucedido, repousa em grande parte no sucesso continuado da Uber.

Alguns estão preocupados com o que isso significará para a Uber a longo prazo.

\* \* \*

EM 6 DE fevereiro de 2018, Travis Kalanick chegou à escadaria do Edifício Federal e Tribunal Phillip Burton, na Golden Gate Avenue, 450, preparado para uma tarde de depoimentos.

Vestindo um terno preto, camisa lavanda e uma gravata preta e branca, o ex-diretor executivo parecia bem-disposto para passar o dia no tribunal. Mais tarde naquele mesmo dia, ele ocuparia o banco das testemunhas no processo Waymo vs. Uber, que após meses de deliberações e constatações, finalmente foi a julgamento. Os *paparazzi* se amontoavam ao redor das entradas do prédio, esperando tirar fotos do bilionário caído em desgraça. Repórteres se alinhavam no corredor do 19º andar; estavam acampados ali desde as cinco da manhã, na esperança de conseguirem um bom lugar no tribunal.

Mais tarde naquele dia, confiante embora comedido, Kalanick daria um testemunho convincente, assegurando aos jurados que suas ações no que dizia respeito ao negócio de Otto da Uber foram honestas. Ele testemunhou dizendo que, quando a Uber começou a desenvolver a própria pesquisa de veículos autônomos, o CEO do Google, Larry Page, ficou cada vez “menos empolgado” — o extremo oposto de “superempolgado”.<sup>9</sup> Tomando alguns goles de água de uma garrafa, Kalanick foi enérgico e charmoso, e seu comportamento parecia provocar um efeito positivo em alguns jurados, para frustração dos advogados da Waymo.

Ao fim do julgamento, Miguel Posados, um dos jurados, disse a um repórter: “Kalanick respondeu a todas as perguntas com calma e tranquilidade.”<sup>10</sup> Steve Perazzo, outro jurado, afirmou que Kalanick “realmente parecia um cara legal”, tipo “alguém que pegou uma

ideia, foi muito agressivo a esse respeito e queria ser o melhor do mundo”.

O júri não teve a chance de proferir um veredito. Pouco depois do depoimento de Kalanick, a Waymo percebeu que o caso estava desandando. A Uber acabou fechando um acordo de 245 milhões de dólares em ações da empresa com a Waymo, encerrando abruptamente o processo. No entanto, havia algumas condições associadas à transação. Como parte dos termos do acordo, a Uber concordou que não usaria nenhum dos segredos comerciais da Waymo no desenvolvimento de seu programa de veículos autônomos.<sup>11</sup> Além disso, a divisão de direção autônoma da Uber estaria sujeita a avaliações independentes de terceiros para que tivessem certeza de que a empresa não usaria mais informações de propriedade da Waymo. No entanto, esta também teria uma participação no sucesso da Uber.

\* \* \*

APARECI NO TRIBUNAL na manhã do primeiro dia de depoimento de Kalanick, supondo que minha editora talvez quisesse que eu escrevesse uma matéria para o jornal. Eu me encontrava de licença, escrevendo este livro, mas o final ainda estava por vir: o caso continuava em andamento.

Kalanick deveria testemunhar durante a tarde, após o recesso ao meio-dia. Enquanto séquitos de advogados, tanto de parte do requerente quanto do réu, entravam no tribunal, seguidos de perto pela imprensa, atravessei rapidamente o corredor para ir ao banheiro antes que o julgamento recomeçasse.

Quando voltei ao tribunal, já era tarde demais. As portas estavam fechadas e o julgamento já recomeçara. Perdi a chance de cobrir o depoimento de Kalanick no banco das testemunhas. Do lado de fora da sala, no comprido corredor de madeira e granito, fiquei me xingando baixinho, esperando para ver se os agentes armados me deixariam entrar. Mas eu não estava muito esperançoso pelo andar da carruagem.

Então me dei conta: Kalanick ainda não estava depondo. Ele caminhava rapidamente atrás de mim no corredor em direção às portas do tribunal, esperando ser chamado. Os guardas mantiveram as portas fechadas, fazendo sinal para que Kalanick esperasse comigo e algumas outras pessoas do lado de fora, antes de ser chamado para testemunhar.

Kalanick esperou, solitário e em silêncio, do lado de fora da sala. Eu não o via nem conversava com ele havia meses, tampouco esperava que ele estivesse particularmente loquaz pouco antes de um dos momentos mais importantes de sua vida profissional. Nossa última interação de verdade fora em junho de 2017, quando o procurei para comentar o assunto antes de publicar a matéria a respeito de sua demissão. Ele provavelmente me odiava. Três metros nos separavam naquele corredor silencioso do lado de fora do tribunal. Ele se afastou das portas e caminhou até o outro lado, interpondo os corpos de três advogados ociosos entre nós dois.

Um minuto se passou e sua cabeça se ergueu, como se ele tivesse tomado alguma decisão. Kalanick caminhou na minha direção, olhou nos meus olhos e estendeu a mão. "E aí, cara, como vai?", perguntou em voz baixa no corredor silencioso, apertando a minha mão e pousando um braço ao redor dos meus ombros. Tenho



certeza de que ele me considerava um grande inimigo e, no entanto, lá estava ele, usando todo o seu charme. Sorri, correspondendo ao aperto de mão.

“Você vai se sentir bem lá dentro, sentado no banco das testemunhas?”, perguntei, tentando quebrar o gelo. “Eles não vão deixar você ficar andando de um lado para outro!”

“Meu Deus, não sei!”, disse ele, rindo, embora claramente ansioso. Ao fim daquele dia, ao terminar seu depoimento, que duraria pouco menos de uma hora, ele tomara quase quatro garrafas de água.

Kalanick se conteve, como se alguém o tivesse lembrado de que falava com um repórter. “Podemos bater um papo em off agora?”, perguntou, querendo conversar, embora claramente não confiasse que eu manteria o assunto em segredo.

Concordei em conversar em off, um acordo que continuarei a honrar aqui. Conversamos naquele corredor por cerca de dez minutos, como se tudo estivesse bem entre nós, como se a empresa multibilionária que ele construía não corresse o risco de sofrer uma derrota legal que poderia provocar sua ruína tecnológica e financeira. Apesar de tudo o que acontecera no ano anterior — sua demissão, a morte da mãe, a perda de praticamente todos os amigos —, ele ainda era capaz de invocar seu eu charmoso e exuberante. Kalanick ainda estava ali, ainda de pé.

Eu me perguntei se ele aprendera alguma coisa nos últimos nove anos. O homem estava rico — podre de rico, na verdade. E, agora, era famoso; ou infame. Kalanick tentava limpar sua imagem, de modo a realmente se tornar uma versão “Travis 2.0” de si mesmo. Descobri que dois meses antes ele passara o Natal em St. Bart, ao

lado do pai, que ainda se recuperava dos ferimentos do acidente em Fresno, e dos irmãos; no Natal, todos vestiram pijamas com temática natalina e posaram para fotos postadas na conta do Instagram de Kalanick. As noites foram passadas em iates com amigos, com direito a bebedeiras e modelos.

Soube que ele estava montando sua próxima start-up, focada na logística e na entrega de alimentos. Minhas fontes me informaram de que ele estava trabalhando tanto — se não mais — em sua nova empresa, descendo o chicote nos funcionários, assim como fizera na Uber. E, para montá-la, estava recrutando muitos dos funcionários que ele demitira da Uber — aqueles que foram forçados a sair devido ao Relatório Holder.

Kalanick era bilionário. Garrett Camp e Ryan Graves estavam mais ricos do que em seus sonhos mais extravagantes. Os investidores de risco logo sacariam enormes recompensas por seus investimentos. E quando a Uber abrisse o capital, em 2019, haveria muito mais milionários recém-cunhados no Vale do Silício que se juntariam à empresa, prontos para inaugurar a próxima onda de inovações, para financiar a próxima era de start-ups. Eu me perguntava se em breve haveria uma nova geração de protegidos de Travis Kalanick. O que achariam da ascensão do fundador e do caminho que trilhara para chegar até lá?

Kalanick e eu voltamos a apertar as mãos e encerramos a conversa. Então ele se afastou, espiando a sala do tribunal através das vidraças das portas fechadas.

“Meu Deus”, disse Kalanick, ainda olhando para o interior do tribunal, falando em voz alta no corredor, para todos e para ninguém

em especial. “Parece que estamos no túnel de um estádio, pouco antes do Super Bowl”, afirmou, rindo baixinho para si mesmo.

Lentamente, ele ergueu os braços acima da cabeça, os olhos ainda fixos no banco das testemunhas, pronto para atravessar o corredor do tribunal até lá. Ele sorriu, esperando que os guardas abrissem as portas e o deixassem entrar na sala.

“Estou pronto”, disse Kalanick.

---

I O mandato de Harford não foi um mar de rosas. Meses após começar a desempenhar seu papel na empresa, denunciei o que parecia ser um problema recorrente de comentários sexistas, racistas e insensíveis aos seus subordinados. Harford foi repreendido e forçado a passar por um treinamento de sensibilidade e aconselhamento executivo, mas não foi demitido.

# PÓS-ESCRITO

APÓS MESES DE especulação, a Uber anunciou que abriria o capital em maio de 2019. A Lyft debutara nos mercados públicos poucas semanas antes, a 72 dólares por ação. No dia da abertura, o preço subiu a princípio, até se estabilizar em torno dos 78 dólares. A Uber estabeleceu metas muito mais altas.

Enquanto se preparava para a abertura de capital, a Uber contratou a Morgan Stanley e a Goldman Sachs a fim de comercializar suas ações públicas para investidores, sugerindo a avaliação da Uber no altíssimo valor de 120 bilhões de dólares, quase o dobro de sua última rodada de financiamento privado.

Ao se lançarem para a Uber, os banqueiros não ignoraram as particularidades do pacote de remuneração do CEO. Antes de deixar a Expedia, Khosrowshahi era o CEO mais bem pago de uma empresa americana de capital aberto. Ao assumir o cargo na Uber, deixou para trás dezenas de milhões de dólares em ações da Expedia. Para equilibrar tal perda, Khosrowshahi negociou um vultoso benefício no novo emprego: se conseguisse levar a Uber a uma avaliação de mais de 120 bilhões de dólares e mantê-la acima desse valor de mercado por mais de noventa dias, ele receberia um pagamento substancial de mais de 100 milhões de dólares. Os banqueiros da Morgan Stanley e da Goldman Sachs internalizaram esse número e (mesmo que apenas tacitamente) visaram atingir esse impressionante valor de mercado de 120 bilhões de dólares.

Contudo, nos meses que antecederam a grande festa de lançamento da Uber, as altas expectativas dos banqueiros encontraram a realidade. A SoftBank, uma suposta aliada da Uber, começou a financiar concorrentes em algumas das áreas de maior crescimento da empresa, como a América Latina e diversas indústrias de delivery de refeições. As estatísticas da Uber começaram a parecer menos otimistas quando os investidores esmiuçaram os detalhes. Conforme passavam as semanas durante o “roadshow” da Uber — processo pelo qual as empresas de investimento decidem se desejam comprar ações da Uber —, ficou claro que a empresa não conseguiria chegar à marca de 120 bilhões de dólares.

Banqueiros e operadores lotavam o pregão da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE, na sigla em inglês) quando Khosrowshahi e sua comitiva chegaram na manhã de 10 de maio de 2019. Mais cedo naquele dia, funcionários da Uber, e até mesmo alguns motoristas mais antigos, se juntaram a eles a convite da empresa. Os funcionários distribuíram chapéus e camisetas pretas com a marca da Uber para os corretores usarem enquanto digitavam as primeiras ordens de compra e venda nos computadores da NYSE que ocupavam o andar. Fornecedores de alimentos trouxeram rodadas de Big Macs, batatas fritas e *hash browns*, uma homenagem ao grande negócio de delivery de comida entre o McDonald’s e a Uber Eats. Todos estavam prontos para começar a negociar as ações da \$UBER.

Houve certa tensão antes do grande dia. Khosrowshahi pedira a Travis Kalanick que não se juntasse a ele na galeria para o toque de sino cerimonial naquela manhã, algo que irritou o fundador. A notícia de que ambos estavam brigados vazou para a imprensa, e havia a

dúvida se Kalanick apareceria ou não. Mas ele apareceu, chegando a tempo para um café da manhã cedo, onde ele e o atual CEO da Uber encerraram qualquer rumor. Khosrowshahi chamou Kalanick de “empreendedor único de uma geração” e todos na sala concordaram.

No café da manhã, Khosrowshahi chamou Kalanick até a frente da sala, junto com Garrett Camp e Ryan Graves, onde ficaram e receberam uma salva de palmas. Em apenas algumas horas, as ações de Graves valeriam 1,6 bilhão de dólares, enquanto as de Camp renderiam 4,1 bilhões. As de Kalanick valeriam mais; após o soar do sino, sua participação na empresa valeria 5,4 bilhões de dólares. Os três homens que na última década tornaram a Uber o que ela era estavam todos bilionários. Os três também não se falavam intimamente. Kalanick saiu pouco depois, sem incidentes, a algumas horas de as ações chegarem ao mercado, deixando os holofotes para Khosrowshahi.

Enquanto o CEO se reunia com sua equipe executiva para realizar seu primeiro negócio, um grupo de funcionários, operadores, fotógrafos e a imprensa o cercou. O CEO olhou para os monitores, esperando ver qual seria o preço. Na noite anterior, a Uber definira seu preço de abertura de capital em 45 dólares por ação, abaixo do valor pretendido a princípio, mas ainda cuidadosamente calibrado para uma saudável “alta” no primeiro dia, um aumento inicial no preço que os banqueiros gostam de promover para incentivar os clientes a comprar logo. Com 45 dólares por ação, os banqueiros esperavam que as ações abrissem imediatamente, pelo menos, alguns dólares acima desse valor.

Isso não aconteceu. Enquanto os minutos passavam, o número começou a cair: 44, 43 e, finalmente, 42 dólares, o preço de seu primeiro valor público oficial. A expressão de Khosrowshahi era de pura decepção. O pregão, antes borbulhando de excitação, foi tomado por sussurros abafados. A Uber abriria *abaixo* de sua meta inicial de preços. Aquilo era inédito, especialmente para ações de tecnologia, que geralmente têm uma alta saudável no primeiro dia. Ao fim do dia, a Uber havia perdido mais em termos de dólares do que qualquer outra abertura de capital americana em Wall Street desde 1975. A festa de inauguração da Uber foi um desastre.

Quase imediatamente começaram a surgir perguntas sobre como as avaliações do mercado privado haviam saído de controle e se a Uber — o rei dos unicórnios — fora finalmente dominada pelas realidades de Wall Street. Não era sustentável perder bilhões de dólares sem nenhum caminho definido para a lucratividade quando se estava tentando convencer os investidores do mercado público a comprar suas ações. Os investidores do Vale do Silício se perguntaram se a estreia decepcionante da Uber seria um prenúncio de muitas dificuldades nas futuras aberturas de capital de tecnologia.

Khosrowshahi, por sua vez, tentou se manter otimista. Mais tarde naquela noite, em uma festa no pregão da bolsa de valores, ele faria um brinde aos funcionários, que empunhavam Big Macs e taças de champanhe, tentando inspirar sua equipe — muitos dos quais possuíam grande parte das ações em queda — mesmo com as manchetes brutais publicadas sobre a abertura de capital.

“Agora é a hora de mostrarmos a que viemos”, disse Khosrowshahi para a sala. “Daqui a cinco anos, as empresas de

tecnologia que abrirem o capital depois de nós estarão nesse mesmo pregão e verão o que conseguimos.” O clima era sóbrio, mas Khosrowshahi fazia o melhor que podia para mobilizar suas tropas.

“Eles dirão: ‘Putá merda. Eu quero ser a Uber.’”



# AGRADECIMENTOS

EMBORA SOMENTE MEU nome esteja na capa, este livro não poderia ter sido escrito sem a ajuda de dezenas de pessoas que o apoiaram nos últimos dois anos.

Preciso agradecer a Tom Mayer, meu editor na W.W. Norton, por sua experiência ao trazer minhas ideias e escrita à vida de maneira tão magistral. Poucos editores com quem trabalhei ao longo de minha carreira são tão talentosos quanto Tom, e seu toque elevou a narrativa a outro patamar. Sou um escritor melhor por ter trabalhado com ele.

Além disso, uma grande equipe da W.W. Norton transformou este livro em realidade: Will Scarlett, Dassi Zeidel, Becky Homiski, Beth Steidle, Anna Oler, Nneoma Amadi-obi, Steven Pace, Brendan Curry, Nicola DeRobertis-Theye, Elisabeth Kerr, Meredith McGinnis e muitos outros. Todos se mobilizaram para tornar este livro um sucesso. Seu apoio e seus esforços foram inestimáveis.

Sou grato a Daniel Greenberg, meu agente na Levine Greenberg Rostan, por se reunir comigo em 2014, quando pensei pela primeira vez que um livro sobre a Uber seria uma boa ideia. E por sua persistência constante, apesar de minha decisão de ignorá-lo por três anos depois daquela primeira reunião.

Eu não seria metade do repórter que sou hoje se não fosse por Pui-Wing Tam, minha editora no *The New York Times*, com quem trabalhei durante anos. Pui-Wing é uma excelente mentora e trabalhou comigo lado a lado em todas as etapas do dramático ano

de 2017 da Uber. Eu não poderia ter penetrado na empresa sem seus excelentes conselhos. (Desculpe, Pui-Wing, pelas muitas vezes em que liguei tarde da noite com uma solicitação para publicar mais uma matéria sobre a Uber.)

A esse respeito, sou muito grato a todos do *Times* que me apoiaram a escrever este livro. Dean Baquet, Joe Kahn, Rebecca Blumenstein e Ellen Pollock foram particularmente gentis ao me deixarem tirar uma licença para escrevê-lo. Meus colegas na editoria de tecnologia cobriram a minha folga e, por isso, sou-lhes muito grato. E as notas gentis de A.G. Sulzberger sobre a minha cobertura foram inspiradoras, especialmente enquanto eu enlouquecia tentando dar sentido a todas as minhas apurações.

Sean Lavery foi meu checador e psicólogo durante os momentos mais difíceis. A pesquisa e o apoio iniciais de Simone Stolzoff também foram uma bênção. Não tenho como agradecer a ambos.

Como sempre, agradeço a Sam Dolnick e Stephanie Preiss, meus colaboradores maravilhosos no *Times*.

Eu seria negligente se não agradecesse a todas as pessoas que falaram comigo, algumas correndo grande risco pessoal, durante o trabalho de apuração deste livro. Todo mundo tem uma motivação para falar com um repórter, mas muitas de minhas melhores fontes sentiram que estavam fazendo a coisa certa ao apresentarem sua história na esperança de ajudar as pessoas a entender melhor a história da Uber. Quero expressar meus agradecimentos a todos vocês aqui: eu realmente não poderia ter feito isso sem a sua colaboração.

Muito obrigado também aos escritores e amigos que me aconselharam e me apoiaram durante o processo. Kevin Roose, B.J.

Novak, Nick Bilton e Anna Wiener forneceram um feedback brilhante, enquanto Tristan Lewis, Emily Silverman e Hana Metzger proporcionaram o descanso necessário da minha escrivania.

E, finalmente, para a minha família — Michael, Lorraine, Joe e especialmente Sarah Emerson e Bruna —, que conseguiu lidar com a minha loucura, longos dias e noites ainda maiores de apuração e redação. Por isso sou eternamente grato e dedico este livro a vocês.

# UMA NOTA SOBRE AS FONTES

O CONTEÚDO DESTES livro foi escrito com base em centenas de entrevistas com mais de duzentas pessoas ao longo dos cinco anos em que tenho feito a cobertura da Uber, além da meticulosa revisão de centenas de documentos nunca antes divulgados.

Todos os fatos que ocorrem na narrativa são baseados em informações extraídas de fontes primárias e secundárias, tanto de relatos em primeira mão das partes envolvidas quanto de duas ou mais partes com conhecimento direto do assunto. Cada cena foi corroborada por várias pessoas.

Todos os diálogos neste livro foram retirados de gravações de vídeo, arquivos de áudio ou transcrições, ou recontados por pessoas envolvidas ou com conhecimento direto das situações. Os e-mails ou mensagens de texto que aparecem neste livro foram vistos por ou revelados ao autor.

Minha maior preocupação é com a segurança de minhas fontes. Realmente agradeço a sua ajuda ao contar esta história.

# NOTAS

## *Prólogo*

1. Karen Weise, "This Is How Uber Takes Over a City", *Bloomberg Businessweek*, 23 jun. 2015. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/features/2015-06-23/this-is-how-uber-takes-over-a-city](http://www.bloomberg.com/news/features/2015-06-23/this-is-how-uber-takes-over-a-city)>. Acesso em: 5 set. 2019.
2. Max Chafkin, "What Makes Uber Run", *Fast Company*, 8 set. 2015. Disponível em: <[www.fastcompany.com/3050250/what-makes-uber-run](http://www.fastcompany.com/3050250/what-makes-uber-run)>. Acesso em: 5 set. 2019.
3. Weise, "This Is How Uber Takes Over a City".
4. Alyson Shontell, "10 Ads That Show What A Circus the War Between Uber and Lyft Has Become", *Business Insider*, 13 ago. 2014. Disponível em: <[www.businessinsider.com/10-uber-lyft-war-ads-2014-8#heres-a-similar-ad-that-suggests-ubers-are-better-than-taxis-9](http://www.businessinsider.com/10-uber-lyft-war-ads-2014-8#heres-a-similar-ad-that-suggests-ubers-are-better-than-taxis-9)>. Acesso em: 5 set. 2019.

## *Capítulo 1: X A X*

1. Kara Swisher e Johana Bhuiyan, "Uber CEO Kalanick Advised Employees on Sex Rules for a Company Celebration in 2013 'Miami Letter'", *Recode*, 8 jun. 2017. Disponível em: <[www.recode.net/2017/6/8/15765514/2013-miami-letter-uber-ceo-kalanick-employees-sex-rules-company-celebration](http://www.recode.net/2017/6/8/15765514/2013-miami-letter-uber-ceo-kalanick-employees-sex-rules-company-celebration)>. Acesso em: 5 set. 2019.

2. Kara Swisher, "Man and Uber Man", *Vanity Fair*, 5 nov. 2014. Disponível em: <[www.vanityfair.com/news/2014/12/uber-travis-kalanick-controversy](http://www.vanityfair.com/news/2014/12/uber-travis-kalanick-controversy)>. Acesso em: 5 set. 2019.
3. Aileen Lee, "Welcome to the Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups", TechCrunch, 31 out. 2013. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>>. Acesso em: 5 set. 2019.
4. Sam Biddle, "'Fuck Bitches Get Leid', the Sleazy Frat Emails of Snapchat's CEO", Valleywag, 28 maio 2014. Disponível em: <<http://valleywag.gawker.com/fuck-bitches-get-leid-the-sleazy-frat-emails-of-snap-1582604137>>. Acesso em: 5 set. 2019.
5. Jack Morse, "Bros Attempt to Kick Kids Off Mission Soccer Field", *Uptown Almanac*, 9 out. 2014. Disponível em: <<https://uptownalmanac.com/2014/10/bros-try-kick-kids-soccer-field>>. Acesso em: 5 set. 2019.
6. Brad Stone, *As Upstarts: Como a Uber, o Airbnb e as Killer Companies do novo Vale do Silício estão mudando o mundo* (Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017).
7. "Leadership Principles", Amazon, <https://www.amazon.jobs/principles>.
8. Alyson Shontell, "A Leaked Internal Uber Presentation Shows What the Company Really Values in Its Employees", *Business Insider*, 19 nov. 2014. Disponível em: <[www.businessinsider.com/uber-employee-competencies-fierceness-and-super-pumpedness-2014-11](http://www.businessinsider.com/uber-employee-competencies-fierceness-and-super-pumpedness-2014-11)>. Acesso em: 5 set. 2019.

## Capítulo 2: A CRIAÇÃO DE UM FUNDADOR

1. Elizabeth Chou, "Bonnie Kalanick, Mother of Uber Founder, Remembered Fondly by Former Daily News Coworkers", *Los Angeles Daily News*, 28 ago. 2017. Disponível em: <[www.dailynews.com/2017/05/28/bonnie-kalanick-mother-of-uber-founder-remembered-fondly-by-former-daily-news-coworkers/](http://www.dailynews.com/2017/05/28/bonnie-kalanick-mother-of-uber-founder-remembered-fondly-by-former-daily-news-coworkers/)>. Acesso em: 5 set. 2019.
2. Chou, "Bonnie Kalanick".
3. Travis Kalanick, "Dad is getting much better in last 48 hours", Facebook, 1 jun. 2017. Disponível em: <[www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=10155147475255944&id=564055943](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=10155147475255944&id=564055943)>. Acesso em: 5 set. 2019.
4. Kara Swisher, "Bonnie Kalanick, the Mother of Uber's CEO, Has Died in a Boating Accident", *Recode*, 27 maio 2017. Disponível em: <[www.recode.net/2017/5/27/15705290/bonnie-kalanick-mother-uber-ceo-dies-boating-accident](http://www.recode.net/2017/5/27/15705290/bonnie-kalanick-mother-uber-ceo-dies-boating-accident)>. Acesso em: 5 set. 2019.
5. Taylor Pittman, "Uber CEO Travis Kalanick and His Dad Open Up on Life, Love and Dropping Out of School", *Huffington Post*, 11 abr. 2016. Disponível em: <[www.huffingtonpost.com/entry/uber-travis-kalanick-talk-to-me\\_us\\_57040082e4b0daf53af126a9](http://www.huffingtonpost.com/entry/uber-travis-kalanick-talk-to-me_us_57040082e4b0daf53af126a9)>. Acesso em: 5 set. 2019.
6. Swisher, "Bonnie Kalanick".
7. Pittman, "Uber CEO Travis Kalanick".
8. Adam Lashinsky, *Wild Ride: Inside Uber's Quest for World Domination* (Nova York: Portfolio/Penguin, 2017), p. 40.

9. Jesse Barkin, "Valley Conference Basketball Honors Top Students", *Los Angeles Daily News*, 30 mar. 1988, Z10.
10. Chris Raymond, "Travis Kalanick: 'You Can Either Do What They Say or You Can Fight for What You Believe'", *Success*, 13 fev. 2017. Disponível em: <[www.success.com/article/travis-kalanick-you-can-either-do-what-they-say-or-you-can-fight-for-what-you-believe](http://www.success.com/article/travis-kalanick-you-can-either-do-what-they-say-or-you-can-fight-for-what-you-believe)>. Acesso em: 5 set. 2019.
11. Sarah E. Needleman, "A Cutco Sales Rep's Story", *The Wall Street Journal*, 6 ago. 2008. Disponível em: <[www.wsj.com/articles/SB121788532632911239](http://www.wsj.com/articles/SB121788532632911239)>. Acesso em: 5 set. 2019.
12. Entrevista com o autor, 2017.
13. TechCo Media, "Travis Kalanick Startup Lessons from the Jam Pad — Tech Cocktail Startup Mixology", vídeo do YouTube, 38:34, 5 maio 2011. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=VMvdvP02f-Y](http://www.youtube.com/watch?v=VMvdvP02f-Y)>. Acesso em: 5 set. 2019.
14. Stone, *Upstarts*.
15. John Borland, "Well-Scrubbed Business Plan Not Enough for Scour", CNET, 11 jan. 2002. Disponível em: <[www.cnet.com/news/well-scrubbed-business-plan-not-enough-for-scour/](http://www.cnet.com/news/well-scrubbed-business-plan-not-enough-for-scour/)>. Acesso em: 5 set. 2019.
16. BAMB.TV, "FailCon 2011 — Uber Case Study", vídeo do YouTube, 26:18, 3 nov. 2011. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=2QrX5jsiico&t=2s](http://www.youtube.com/watch?v=2QrX5jsiico&t=2s)>. Acesso em: 5 set. 2019.
17. BAMB.TV, "FailCon 2011".



18. Idem.
19. Rich Menta, "RIAA Sues Music Startup Napster for \$20 Billion", P3newsire.net, 9 dez. 1999. Disponível em: <[www.mp3newswire.net/stories/napster.html](http://www.mp3newswire.net/stories/napster.html)>. Acesso em: 5 set. 2019.
20. Matt Richtel, "Movie and Record Companies Sue a Film Trading Site", *The New York Times*, 21 jul. 2000. Disponível em: <[www.nytimes.com/2000/07/21/business/movie-and-record-companies-sue-a-film-trading-site.html](http://www.nytimes.com/2000/07/21/business/movie-and-record-companies-sue-a-film-trading-site.html)>. Acesso em: 5 set. 2019.
21. Richtel, "Movie and Record Companies Sue".

### *Capítulo 3: DEPRESSÃO PÓS-POP*

1. "Where Are They Now: 17 Dot-Com Bubble Companies and Their Founders", *CB Insights*, 14 set. 2016. Disponível em: <[www.cbinsights.com/research/dot-com-bubble-companies/](http://www.cbinsights.com/research/dot-com-bubble-companies/)>. Acesso em: 5 set. 2019.
2. Matt Richtel, "A City Takes a Breath After the Dot-Com Crash; San Francisco's Economy Is Slowing", *The New York Times*, 24 jul. 2001.
3. BAMM.TV, "FailCon 2011".
4. Idem.
5. Liz Gannes, "Uber CEO Travis Kalanick on How He Failed and Lived to Tell the Tale", *D: All Things Digital*, 8 nov. 2011. Disponível em: <<http://allthingsd.com/20111108/uber-ceo-travis-kalanick-on-how-he-failed-and-lived-to-tell-the-tale/>>. Acesso em: 5 set. 2019.

6. TechCo Media, "Travis Kalanick, Founder & CEO of Uber — Tech Cocktail Startup Mixology", vídeo do YouTube, 34:35, 14 jun. 2012. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=Lrp0me9iJ\\_U](http://www.youtube.com/watch?v=Lrp0me9iJ_U)>. Acesso em: 5 set. 2019.

#### Capítulo 4: UMA NOVA ECONOMIA

1. Stephen Labaton e Edmund L. Andrews, "In Rescue to Stabilize Lending, U.S. Takes Over Mortgage Finance Titans", *The New York Times*, 7 set. 2008. Disponível em: <[www.nytimes.com/2008/09/08/business/08fannie.html](http://www.nytimes.com/2008/09/08/business/08fannie.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. U.S. Bureau of Labor Statistics, "More than 75 Percent of American Households Own Computers", *Beyond the Numbers* 1, nº 4 (2010). Disponível em: <[www.bls.gov/opub/btn/archive/more-than-75-percent-of-american-households-own-computers.pdf](http://www.bls.gov/opub/btn/archive/more-than-75-percent-of-american-households-own-computers.pdf)>. Acesso em: 5 set. 2019.
3. John B. Horrigan, "Home Broadband 2008", Pew Research Center, 2 jul. 2008. Disponível em: <[www.pewinternet.org/2008/07/02/home-broadband-2008/](http://www.pewinternet.org/2008/07/02/home-broadband-2008/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. John Doerr, entrevista com o autor, 3 abr. 2018.
5. Rene Ritchie, "The Secret History of iPhone", iMore, 22 jan. 2019. Disponível em: <[www.imore.com/history-iphone-original](http://www.imore.com/history-iphone-original)>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Brian X. Chen, "iPhone Developers Go from Rags to Riches", *Wired*, 19 set. 2008. Disponível em:

<[www.wired.com/2008/09/indie-developer/](http://www.wired.com/2008/09/indie-developer/)>. Acesso em: 8 out. 2019.

7. Entrevista com o autor, 3 abr. 2018.

### *Capítulo 5: NÃO SUBINDO NA VIDA*

1. Brad Stone, "Uber: The App That Changed How the World Hails a Taxi", *The Guardian*, 29 jan. 2017. Disponível em: <[www.theguardian.com/technology/2017/jan/29/uber-app-changed-how-world-hails-a-taxi-brad-stone](http://www.theguardian.com/technology/2017/jan/29/uber-app-changed-how-world-hails-a-taxi-brad-stone)>. Acesso em: 8 out. 2019.

2. Stone, *Upstarts*.

3. Travis Kalanick, "Expensify Launching at TC50!!", *Swooshing* (blog), 17 set. 2008. Disponível em: <<https://swooshing.wordpress.com/2008/09/17/expensify-launching-at-tc50/>>. Acesso em: 8 out. 2019.

4. TechCo Media, "Travis Kalanick, Founder & CEO of Uber".

5. TechCo Media, "Travis Kalanick Startup Lessons".

6. <https://twitter.com/konatbone>.

7. Garrett Camp, "The Beginning of Uber", Medium, 22 ago. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@gc/the-beginning-of-uber-7fb17e544851>>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Capítulo 6: "DEIXEM CRIADORES CRIAREM"*

1. Travis Kalanick (@travisk), "Looking 4 entrepreneurial product mgr/biz-dev killer 4 a location based service.. pre-launch, BIG equity, big peeps involved — ANY TIPS??", Twitter, 5 jan. 2010,

- 20h14. Disponível em:  
<<https://twitter.com/travisk/status/7422828552>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Ryan Graves (@ryangraves), "@KonaTbone heres a tip. email me :) graves.ryan[at]gmail.com", Twitter, 5 jan. 2010, 20h17. Disponível em:  
<<https://twitter.com/ryangraves/status/7422940444?lang=en>>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Anita Balakrishnan, "How Ryan Graves became Uber's first CEO", CNBC, 14 maio 2017. Disponível em:  
<[www.cnbc.com/2017/05/14/profile-of-ubers-ryan-graves.html](http://www.cnbc.com/2017/05/14/profile-of-ubers-ryan-graves.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. ryangraves, Tumblr, <http://ryangraves.tumblr.com/>.
5. ryangraves, Tumblr, <http://ryangraves.tumblr.com/post/516416119/via-fuckyeahjay-z>.
6. Brian Lund, "From Dead-End Job to Uber Billionaire: Meet Ryan Graves", *DailyFinance*, 3 jul. 2014. Disponível em:  
<<https://web.archive.org/web/20140707042902/http://www.dailyfinance.com/on/uber-billionaire-ryan-graves/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. ryangraves, Tumblr, <http://ryangraves.tumblr.com/post/336093270/dpstyles-crunchie-closeup-aka-the-heisman-of>.
8. Ryan Graves, "Into the Infinite Abyss of the Startup Adventure", Facebook, 14 fev. 2010. Disponível em:

- <[www.facebook.com/note.php?note\\_id=476991565402](http://www.facebook.com/note.php?note_id=476991565402)>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. Michael Arrington, "Uber CEO 'Super Pumped' about Being Replaced by Founder", *TechCrunch*. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2010/12/22/uber-ceo-super-pumped-about-being-replaced-by-founder/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  10. Uber HQ (@sweenzor), Instagram, 18 set. 2013, <https://www.instagram.com/p/eatIa-juEa/?taken-by=sweenzor>.
  11. Leena Rao, "UberCab Takes the Hassle Out of Booking a Car Service", *TechCrunch*. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2010/07/05/ubercab-takes-the-hassle-out-of-booking-a-car-service/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  12. Michael Arrington, "What If UberCab Pulls an Airbnb? Taxi Business Could (Finally) Get Some Disruption", *TechCrunch*. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2010/08/31/what-if-ubercab-pulls-an-airbnb-taxi-business-could-finally-get-some-disruption/>>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Capítulo 7: O MAIORAL ENTRE OS INVESTIDORES DE RISCO*

1. GigaOm, "Bill Gurley, Benchmark Capital (full version)", vídeo do YouTube, 32:48, 14 dez. 2012. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=dBaYsK\\_62EY](https://www.youtube.com/watch?v=dBaYsK_62EY).
2. John Markoff, "Internet Analyst Joins Venture Capital Firm", *The New York Times*, 14 jul. 1997. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1997/07/14/business/internet-analyst-joins-venture-capital-firm.html>.

3. Marissa Barnett, "Former Resident Donates \$1M to Dickinson", *Galveston County Daily News*, 6 set. 2017. Disponível em: [http://www.galvnews.com/news/article\\_7c163944-63ee-5499-8964-fec7ef7e0540.html](http://www.galvnews.com/news/article_7c163944-63ee-5499-8964-fec7ef7e0540.html).
4. Bill Gurley, "Thinking of Home: Dickinson, Texas", *Above the Crowd* (blog), 6 set. 2017. Disponível em: <http://abovethecrowd.com/2017/09/06/thinking-of-home-dickinson-texas/>.
5. "Commodore VIC-20", Steve's Old Computer Museum. Disponível em: <http://oldcomputers.net>.
6. Eric Johnson. "Full Transcript: Benchmark General Partner Bill Gurley on Recode Decode", *Recode*, 28 set. 2016. Disponível em: <https://www.recode.net/2016/9/28/13095682/bill-gurley-benchmark-bubble-uber-recode-decode-podcast-transcript>.
7. "Bill Gurley", Sports Reference, College Basketball (CBB). Disponível em: <https://www.sports-reference.com/cbb/players/bill-gurley-1.html>; e "Bill Gurley Season Game Log", Sports Reference, College Basketball (CBB). Disponível em: <https://www.sports-reference.com/cbb/players/bill-gurley-1/gamelog/1988/>.
8. Gabrielle Saveri, "Bill Gurley Venture Capitalist, Hummer Winblad Venture Partners", *Bloomberg*, 25 ago. 1997. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/1997-08-24/bill-gurley-venture-capitalist-hummer-winblad-venture-partners>.
9. Stross, Randall E, *EBoys: The First Inside Account of Venture Capitalists at Work*, Crown Publishers, 2000.

10. Bill Gurley, "Benchmark Capital: Open for Business", *Above the Crowd* (blog), 1<sup>o</sup> dez. 2008. Disponível em: <https://abovethecrowd.com/2008/12/01/benchmark-capital-open-for-business/>.

### *Capítulo 8: PAS DE DEUX*

1. Artturi Tarjanne, "Why VC's Seek 10x Returns", *Activist VC Blog* (blog), Nexit Adventures, 12 jan. 2018. Disponível em: <[www.nexitventures.com/blog/vcs-seek-10x-returns/](http://www.nexitventures.com/blog/vcs-seek-10x-returns/)>. Acesso em: 8 out. 2019.

2. Amir Efrati, "Uber Group's Visit to Seoul Escort Bar Sparked HR Complaint", *The Information*, 24 mar. 2017. Disponível em: <[www.theinformation.com/articles/uber-groups-visit-to-seoul-escort-bar-sparked-hr-complaint](http://www.theinformation.com/articles/uber-groups-visit-to-seoul-escort-bar-sparked-hr-complaint)>. Acesso em: 8 out. 2019.

3. Andreessen Horowitz, *Software Is Eating the World*, <https://a16z.com/>.

4. Richard Florida e Ian Hathaway, "How the Geography of Startups and Innovation Is Changing", *Harvard Business Review*, 27 nov. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/11/how-the-geography-of-startups-and-innovation-is-changing>>. Acesso em: 8 out. 2019.

5. Center for American Entrepreneurship, "Rise of the Global Startup City", *Startup Revolution*, <http://startupsusa.org/global-startup-cities/>.

6. Center for American Entrepreneurship, "Rise of the Global Startup City".

7. "Da garagem para o Googleplex", Sobre, Google, <https://www.google.com/about/our-story/>.
8. "The Effects of Dual-Class Ownership on Ordinary Shareholders", Knowledge@Wharton, 30 jun. 2004. Disponível em: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-effects-of-dual-class-ownership-on-ordinary-shareholders/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. Larry Page e Sergey Brin, "2004 Founders' IPO Letter", *Alphabet Investor Relations*. Disponível em: <<https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004/ipo-letter.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
10. "Snapchat Spurned \$3 Billion Acquisition Offer from Facebook", *Digits (blog)*, *The Wall Street Journal*, 13 nov. 2013. Disponível em: <<https://blogs.wsj.com/digits/2013/11/13/snapchat-spurned-3-billion-acquisition-offer-from-facebook/>>. Acesso em: 8 out. 2019.

### Capítulo 9: MENTALIDADE DE CAMPEÃO

1. Liz Gannes, "Travis Kalanick: Uber Is Raising More Money to Fight Lyft and the 'Asshole' Taxi Industry", *Recode*, 28 maio 2014. Disponível em: <[www.recode.net/2014/5/28/11627354/travis-kalanick-uber-is-raising-more-money-to-fight-lyft-and-the](http://www.recode.net/2014/5/28/11627354/travis-kalanick-uber-is-raising-more-money-to-fight-lyft-and-the)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Andy Kessler, "Travis Kalanick: The Transportation Trustbuster", *The Wall Street Journal*, 25 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324235104578244231122376480>>. Acesso em: 8 out. 2019.



3. Alexia Tsotsis, "Spotted! Secret Ubers on the Streets of Seattle", *TechCrunch*. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2011/07/25/uber-seattle/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Adam Withnall, "Uber France Apologises for Sexist Promotion Offering Men Free Rides with 'Incredibly Hot Chicks' as Drivers", *The Independent*, 23 out. 2014. Disponível em: <[www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/uber-france-apologises-for-sexist-promotion-offering-men-free-rides-with-incredibly-hot-chicks-as-9813087.html](http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/uber-france-apologises-for-sexist-promotion-offering-men-free-rides-with-incredibly-hot-chicks-as-9813087.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Bill Gurley, "How to Miss by a Mile: An Alternative Look at Uber's Potential Market Size", *Above the Crowd* (blog), 11 jul. 2014. Disponível em: <<http://abovethecrowd.com/2014/07/11/how-to-miss-by-a-mile-an-alternative-look-at-ubers-potential-market-size/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Travis Kalanick, "Principled Innovation: Addressing the Regulatory Ambiguity Ridesharing Apps", 12 abr. 2013. Disponível em: <[www.benedelman.org/uber/uber-policy-whitepaper.pdf](http://www.benedelman.org/uber/uber-policy-whitepaper.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. Swisher, "Bonnie Kalanick".
8. Travis Kalanick (@travisk), "@johnzimmer you've got a lot of catching up to do... #clone", Twitter, 19 mar. 2013, 14h22. Disponível em: <<https://twitter.com/travisk/status/314079323478962176?lang=en>>.

9. Entrevista com ex-executivo da Uber que trabalhou lado a lado com Kalanick.
10. Swisher, "Man and Uber Man".
11. Liz Gannes, "Uber's Travis Kalanick on Numbers, Competition and Ambition (Everything but Funding)", D: All Things Digital, 27 jun. 2013. Disponível em: <<http://allthingsd.com/20130627/ubers-travis-kalanick-on-numbers-competition-and-ambition-everything-but-funding/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
12. Entrevista com funcionário veterano, São Francisco, 2018.

### *Capítulo 10: O HOMESHOW*

1. Eric Jackson, "Tellme Is One of the Best Silicon Valley Companies Most People Have Never Heard Of", *CNBC*, 23 out. 2017. Disponível em: <[www.cnbc.com/2017/10/23/tellme-is-the-best-tech-company-most-have-never-heard-of.html](http://www.cnbc.com/2017/10/23/tellme-is-the-best-tech-company-most-have-never-heard-of.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Tomasz Tunguz, "Why Negative Churn is Such a Powerful Growth Mechanism", 18 nov. 2014. Disponível em: <<https://tomtunguz.com/negative-churn/>>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Capítulo 11: O IRMÃO MAIS VELHO E O CAÇULA*

1. Jillian D'Onfro, "Google and Uber were like 'Big Brother and Little Brother' — Until it All Went Wrong", *CNBC*, 7 fev. 2018. Disponível em: <[www.cnbc.com/2018/02/07/travis-kalanick-on-google-uber-relationship.html](http://www.cnbc.com/2018/02/07/travis-kalanick-on-google-uber-relationship.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

2. Jack Nicas e Tim Higgins, "Google vs. Uber: How One Engineer Sparked a War", *The Wall Street Journal*, 23 maio 2017. Disponível em: <[www.wsj.com/articles/how-a-star-engineer-sparked-a-war-between-google-and-uber-1495556308](http://www.wsj.com/articles/how-a-star-engineer-sparked-a-war-between-google-and-uber-1495556308)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Charles Duhigg, "Did Uber Steal Google's Intellectual Property?", *The New Yorker*, 22 out. 2018. Disponível em: <[www.newyorker.com/magazine/2018/10/22/did-uber-steal-googles-intellectual-property](http://www.newyorker.com/magazine/2018/10/22/did-uber-steal-googles-intellectual-property)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Nicas e Higgins, "Google vs. Uber".
5. Max Chafkin e Mark Bergen, "Fury Road: Did Uber Steal the Driverless Future from Google?", *Bloomberg*, 16 mar. 2017. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/features/2017-03-16/fury-road-did-uber-steal-the-driverless-future-from-google](http://www.bloomberg.com/news/features/2017-03-16/fury-road-did-uber-steal-the-driverless-future-from-google)>. Acesso em: 8 out. 2019.

## Capítulo 12: CRESCIMENTO

1. Felix Salmon, "Why Taxi Medallions Cost \$1 Million", *Reuters*, 21 out. 2011. Disponível em: <<http://blogs.reuters.com/felix-salmon/2011/10/21/why-taxi-medallions-cost-1-million/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Winnie Hu, "Taxi Medallions, Once a Safe Investment, Now Drag Owners Into Debt", *The New York Times*, 10 set. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/09/10/nyregion/new-york-taxi-medallions-uber.html](http://www.nytimes.com/2017/09/10/nyregion/new-york-taxi-medallions-uber.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Ginia Bellafante, "A Driver's Suicide Reveals the Dark Side of the Gig Economy", *The New York Times*, 6 fev. 2018. Disponível em:

<[www.nytimes.com/2018/02/06/nyregion/livery-driver-taxi-uber.html](http://www.nytimes.com/2018/02/06/nyregion/livery-driver-taxi-uber.html)>.

4. Doug Schifter, Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/people/Doug-Schifter/100009072541151>.
5. Nikita Stewart e Luis Ferré-Sadurní, "Another Taxi Driver in Debt Takes His Life. That's 5 in 5 Months", *The New York Times*, 27 maio 2018. Disponível em: <[www.nytimes.com/2018/05/27/nyregion/taxi-driver-suicide-nyc.html](http://www.nytimes.com/2018/05/27/nyregion/taxi-driver-suicide-nyc.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Emma G. Fitzsimmons, "A Taxi Driver Took His Own Life. His Family Blames Uber's Influence", *The New York Times*, 1º maio 2018. Disponível em: <[www.nytimes.com/2018/05/01/nyregion/a-taxi-driver-took-his-own-life-his-family-blames-ubers-influence.html](http://www.nytimes.com/2018/05/01/nyregion/a-taxi-driver-took-his-own-life-his-family-blames-ubers-influence.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. Stephanie Kirchgaessner, "Threatening Sign Hung Near Home of Italian Uber Boss", *The Guardian*, 12 fev. 2015. Disponível em: <[www.theguardian.com/technology/2015/feb/12/threatening-sign-italian-uber-boss](http://www.theguardian.com/technology/2015/feb/12/threatening-sign-italian-uber-boss)>.
8. Andrew Maykuth, "Uber pays \$3.5M fine to settle fight with Pa. taxi regulators", *Philadelphia Inquirer*, 6 abr. 2017. Disponível em: <[www.inquirer.com/philly/business/energy/Uber-fine-PA-PUC.html](http://www.inquirer.com/philly/business/energy/Uber-fine-PA-PUC.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. Mensagem de texto fornecida ao autor por uma fonte da Uber.

10. Mike Isaac, "Uber's System for Screening Drivers Draws Scrutiny", *The New York Times*, 9 dez. 2014. Disponível em: <[www.nytimes.com/2014/12/10/technology/ubers-system-for-screening-drivers-comes-under-scrutiny.html](http://www.nytimes.com/2014/12/10/technology/ubers-system-for-screening-drivers-comes-under-scrutiny.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
11. Borkholder, Montgomery, Saika Chen, Smith, "Uber State Interference".
12. Fitz Tepper, "Uber Launches 'De Blasio's Uber' Feature in NYC with 25 Minute Wait Times", *TechCrunch*. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
13. Rosalind S. Helderman, "Uber Pressures Regulators by Mobilizing Riders and Hiring Vast Lobbying Network", *The Washington Post*, 13 dez. 2014. Disponível em: <[www.washingtonpost.com/politics/uber-presses-regulators-by-mobilizing-riders-and-hiring-vast-lobbying-network/2014/12/13/3f4395c6-7f2a-11e4-9f38-95a187e4c1f7\\_story.html?utm\\_term=.4a82cfdcacc](http://www.washingtonpost.com/politics/uber-presses-regulators-by-mobilizing-riders-and-hiring-vast-lobbying-network/2014/12/13/3f4395c6-7f2a-11e4-9f38-95a187e4c1f7_story.html?utm_term=.4a82cfdcacc)>. Acesso em: 8 out. 2019.
14. Anthony Kiekow, "Uber Makes a Delivery to MTC with Hopes of Operating in St. Louis", *Fox2now: St. Louis*, 7 jul. 2015. Disponível em: <<https://fox2now.com/2015/07/07/uber-says-water-bottles-were-symbolic-of-petitions-for-service-in-st-louis/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
15. Alison Griswold, "Uber Won New York", *Slate*, 18 nov. 2015. Disponível em:

<[www.slate.com/articles/business/moneybox/2015/11/uber\\_won\\_new\\_york\\_city\\_it\\_only\\_took\\_five\\_years.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2015/11/uber_won_new_york_city_it_only_took_five_years.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Capítulo 13: A OFENSIVA DE SEDUÇÃO*

1. Sarah Lacy, "The Horrific Trickle Down of Asshole Culture: Why I've Just Deleted Uber from My Phone", *Pando*, 22 out. 2014. Disponível em: <<https://pando.com/2014/10/22/the-horrific-trickle-down-of-asshole-culture-at-a-company-like-uber/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Mickey Rapkin, "Uber Cab Confessions", *GQ*, 27 fev. 2014. Disponível em: <[www.gq.com/story/uber-cab-confessions?currentPage=1](http://www.gq.com/story/uber-cab-confessions?currentPage=1)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Swisher, "Man and Uber Man".
4. "Announcing Uberpool", Uber (blog). Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20140816060039/http://blog.uber.com/uberpool>>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. "Introducing Lyft Line, Your Daily Ride", Lyft (blog), 6 ago. 2014. Disponível em: <<https://blog.lyft.com/posts/introducing-lyft-line>>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Sarah Lacy (@sarahcuda), "It troubles me that Uber is so OK with lying", Twitter, 20 ago. 2014, 19h01. Disponível em: <<https://twitter.com/sarahcuda/status/502228907068641280>>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. "Statement On New Year's Eve Accident", Uber (blog), <https://web.archive.org/web/20140103020522/http://blog.uber.co>

[m/2014/01/01/statement-on-new-years-eve-accident/](http://www.nytimes.com/2014/01/01/statement-on-new-years-eve-accident/).

8. Lacy, "The Horrific Trickle Down of Asshole Culture".
9. Erik Gordon, "Uber's DiDi Deal Dispels Chinese 'El Dorado' Myth Once and For All", *The Conversation*. Disponível em: <http://theconversation.com/ubers-didi-deal-dispels-chinese-el-dorado-myth-once-and-for-all-63624>>. Acesso em: 8 out. 2019.
10. American Bar, "Salle Yoo". Disponível em: [www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science\\_technology/2016/salle\\_yoo.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/science_technology/2016/salle_yoo.authcheckdam.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2019.
11. Mike Isaac, "Silicon Valley Investor Warns of Bubble at SXSW", *Bits* (blog), *The New York Times*, 15 mar. 2015. Disponível em: <https://bits.blogs.nytimes.com/2015/03/15/silicon-valley-investor-says-the-end-is-near/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
12. Johana Bhuiyan, "Uber's Travis Kalanick Takes 'Charm Offensive' To New York City", *BuzzFeedNews*, 14 nov. 2014. Disponível em: [www.buzzfeednews.com/article/johanabhuiyan/ubers-travis-kalanick-takes-charm-offensive-to-new-york-city](http://www.buzzfeednews.com/article/johanabhuiyan/ubers-travis-kalanick-takes-charm-offensive-to-new-york-city)>. Acesso em: 8 out. 2019.
13. Mike Isaac, "50 Million New Reasons BuzzFeed Wants to Take Its Content Far Beyond Lists", *The New York Times*, 10 ago. 2014. Disponível em: [www.nytimes.com/2014/08/11/technology/a-move-to-go-beyond-lists-for-content-at-buzzfeed.html](http://www.nytimes.com/2014/08/11/technology/a-move-to-go-beyond-lists-for-content-at-buzzfeed.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
14. Ben Smith, "Uber Executive Suggests Digging Up Dirt On Journalists", *BuzzFeedNews*, 17 nov. 2014. Disponível em:

<[www.buzzfeednews.com/article/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists](http://www.buzzfeednews.com/article/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists)>. Acesso em: 8 out. 2019.

#### Capítulo 14: GUERRAS CULTURAIS

1. <http://www.thecrazyones.it/spot-en.html>.
2. Natalie Kitroeff e Patrick Clark, "Silicon Valley May Want MBAs More Than Wall Street Does", *Bloomberg Businessweek*, 17 mar. 2016. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-17/silicon-valley-mba-destination](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-17/silicon-valley-mba-destination)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Gina Hall, "MBAs are Increasingly Finding a Home in Silicon Valley", *Silicon Valley Business Learning*, 18 mar. 2016. Disponível em: <[www.bizjournals.com/sanjose/news/2016/03/18/mbas-are-increasingly-finding-a-home-in-silicon.html](http://www.bizjournals.com/sanjose/news/2016/03/18/mbas-are-increasingly-finding-a-home-in-silicon.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Lista de 14 valores da Uber obtida pelo autor.
5. Winston Mohrer (@WinnTheDog), "#Shittybike #lyft", Twitter, 11 jul. 2018, 7h21. Disponível em: <<https://twitter.com/WinnTheDog/status/1017005971107909633>>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Caroline O'Donovan e Priya Anand. "How Uber's Hard-Charging Corporate Culture Left Employees Drained", *BuzzFeedNews*, 17 jul. 2017. Disponível em: <[www.buzzfeednews.com/article/carolineodonovan/how-ubers-hard-charging-corporate-culture-left-employees#.wpdMljap9](http://www.buzzfeednews.com/article/carolineodonovan/how-ubers-hard-charging-corporate-culture-left-employees#.wpdMljap9)>. Acesso em: 8 out. 2019.



7. "What Is the Safe Rides Fee?", Uber (blog). Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20140420053019/http://support.uber.com/hc/en-us/articles/201950566>>. Acesso em: 8 out. 2019.
8. Bradley Voytek, "Rides of Glory", Uber (blog), 26 mar. 2012. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20141118192805/http://blog.uber.com/ridesofglory>>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Capítulo 15: A CONSTRUÇÃO DE UM IMPÉRIO*

1. Joshua Lu e Anita Yiu, "The Asian Consumer: Chinese Millenials", Goldman Sachs Global Investment Research, 8 set. 2015. Disponível em: <<http://xqdoc.imedao.com/14fcc41218a6163fed2098e2.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Po Hou e Roger Chung, "2014 Deloitte State of the Media Democracy China Survey: New Media Explosion Ignited", *Deloitte*, nov. 2014. Disponível em: <[www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-newmediaexplosionignited-en-041114.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-newmediaexplosionignited-en-041114.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Sally French, "China Has 9 of the World's 20 Biggest Tech Companies", *Market Watch*, 31 maio 2018. Disponível em: <[www.marketwatch.com/story/china-has-9-of-the-worlds-20-biggest-tech-companies-2018-05-31](http://www.marketwatch.com/story/china-has-9-of-the-worlds-20-biggest-tech-companies-2018-05-31)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Jessica E. Lessin, "Zuckerberg and Kalanick in China: Two Approaches", *The Information*, 25 mar. 2016. Disponível em:

- <[www.theinformation.com/articles/zuckerberg-and-kalanick-in-china-two-approaches](http://www.theinformation.com/articles/zuckerberg-and-kalanick-in-china-two-approaches)>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Amir Efrati, "Inside Uber's Mission Impossible in China", *The Information*, 11 jan. 2016. Disponível em: <[www.theinformation.com/articles/inside-ubers-mission-impossible-in-china](http://www.theinformation.com/articles/inside-ubers-mission-impossible-in-china)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  6. Travis Kalanick, "Uber-successful in China". Disponível em: <<http://im.ft-static.com/content/images/b11657c0-1079-11e5-b4dc-00144feabdc0.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Octavio Blanco, "How this Vietnamese Refugee Became Uber's CTO", *CNN Money*, 12 ago. 2016. Disponível em: <<https://money.cnn.com/2016/08/12/news/economy/thuan-pham-refugee-uber/index.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  8. Leslie Hook, "Uber's Battle for China", *Financial Times Weekend Magazine*, jun. 2016. Disponível em: <<https://ig.ft.com/sites/uber-in-china/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  9. Sanjay Rawat, "Hyderabad Uber Driver Suicide Adds Fuel to Protests for Better Pay", *Outlook*, 13 fev. 2017. Disponível em: <[www.outlookindia.com/website/story/hyderabad-uber-driver-suicide-adds-fuel-to-protests-for-better-pay/297923](http://www.outlookindia.com/website/story/hyderabad-uber-driver-suicide-adds-fuel-to-protests-for-better-pay/297923)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  10. Ellen Barry e Suhasini Raj, "Uber Banned in India's Capital After Rape Accusation", *The New York Times*, 8 dez. 2014. Disponível em: <[www.nytimes.com/2014/12/09/world/asia/new-delhi-bans-uber-after-driver-is-accused-of-rape.html](http://www.nytimes.com/2014/12/09/world/asia/new-delhi-bans-uber-after-driver-is-accused-of-rape.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

## Capítulo 16: O PROBLEMA APPLE

1. Ben Smith, "Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists", *BuzzFeedNews*, 17 nov. 2014. Disponível em: <[www.buzzfeednews.com/article/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists](http://www.buzzfeednews.com/article/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Average Joe, "What the Hell Uber? Uncool Bro", *Gironsec* (blog), 25 nov. 2014. Disponível em: <[www.gironsec.com/blog/2014/11/what-the-hell-uber-uncool-bro/](http://www.gironsec.com/blog/2014/11/what-the-hell-uber-uncool-bro/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. "Permissions Asked for by Uber Android App", *Y Combinator*, 25 nov. 2014. Disponível em: <<https://news.ycombinator.com/item?id=8660336>>. Acesso em: 8 out. 2019.

## Capítulo 17: "A MELHOR DEFESA..."

1. Amir Efrati, "Uber's Top Secret 'Hell' Program Exploited Lyft's Vulnerability", *The Information*, 12 abr. 2017. Disponível em: <[www.theinformation.com/articles/ubers-top-secret-hell-program-exploited-lyfts-vulnerability](http://www.theinformation.com/articles/ubers-top-secret-hell-program-exploited-lyfts-vulnerability)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Kate Conger, "Uber's Massive Scraping Program Collected Data About Competitors Around The World", *Gizmodo*, 12 dez. 2017. Disponível em: <<https://gizmodo.com/ubers-massive-scraping-program-collected-data-about-com-1820887947/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Colleen Taylor, "Uber Database Breach Exposed Information of 50,000 Drivers, Company Confirms", *TechCrunch*, 27 fev. 2015. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2015/02/27/uber->

- [database-breach-exposed-information-of-50000-drivers-company-confirms/](#)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Kashmir Hill, "Facebook's Top Cop: Joe Sullivan", *Forbes*, 22 fev. 2012. Disponível em: [www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/22/facebooks-top-cop-joe-sullivan/](http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/22/facebooks-top-cop-joe-sullivan/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  5. Hill, "Facebook's Top Cop: Joe Sullivan".
  6. Emilio Fernández, "En Edomex *Cazan* al Servicio Privado", *El Universal*, 28 maio 2015. Disponível em: <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2015/impreso/en-edomex-cazan-al-servicio-privado-132301.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Stephen Eisenhammer e Brad Haynes, "Murders, Robberies of Drivers in Brazil Force Uber to Rethink Cash Strategy", *Reuters*, 14 fev. 2017. Disponível em: [www.reuters.com/article/uber-tech-brazil-repeat-insight-pix-tv-g-idUSL1N1FZ03V](http://www.reuters.com/article/uber-tech-brazil-repeat-insight-pix-tv-g-idUSL1N1FZ03V)>. Acesso em: 8 out. 2019.

## Capítulo 18: FÚRIA DOS CARROS AUTÔNOMOS

1. James Temple, "Brin's Best Bits from the Code Conference (Video)", *Recode*, 28 maio 2014. Disponível em: [www.recode.net/2014/5/28/11627304/brins-best-bits-from-the-code-conference-video](http://www.recode.net/2014/5/28/11627304/brins-best-bits-from-the-code-conference-video)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Biz Carson, "New Emails Show How Mistrust and Suspicions Blew Up the Relationship Between Uber's Travis Kalanick and Google's Larry Page", *Business Insider*, 6 jul. 2017. Disponível em:

- <[www.businessinsider.com/emails-uber-wanted-to-partner-with-google-on-self-driving-cars-2017-7](http://www.businessinsider.com/emails-uber-wanted-to-partner-with-google-on-self-driving-cars-2017-7)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. American Trucking Associations, "News and Information Reports, Industry Data", [https://www.trucking.org/News\\_and\\_Information\\_Reports\\_Industry\\_Data.aspx](https://www.trucking.org/News_and_Information_Reports_Industry_Data.aspx).
  4. National Highway Traffic and Safety Administration, "USDOT Releases 2016 Fatal Traffic Crash Data". Disponível em: <[www.nhtsa.gov/press-releases/usdot-releases-2016-fatal-traffic-crash-data](http://www.nhtsa.gov/press-releases/usdot-releases-2016-fatal-traffic-crash-data)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  5. Duhigg, "Did Uber Steal Google's Intellectual Property?".
  6. John Markoff, "Want to Buy a Self-Driving Car? Big-Rig Trucks May Come First", *The New York Times*, 17 maio 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/05/17/technology/want-to-buy-a-self-driving-car-trucks-may-come-first.html](http://www.nytimes.com/2016/05/17/technology/want-to-buy-a-self-driving-car-trucks-may-come-first.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Mark Harris, "How Otto Defied Nevada and Scored a \$60 Million Payout from Uber", *Wired*, 28 nov. 2016. Disponível em: <[www.wired.com/2016/11/how-otto-defied-nevada-and-scored-a-680-million-payout-from-uber/#.67khcq4w5](http://www.wired.com/2016/11/how-otto-defied-nevada-and-scored-a-680-million-payout-from-uber/#.67khcq4w5)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  8. Chafkin e Bergen, "Fury Road".
  9. Chafkin e Bergen, "Fury Road".
  10. De Waymo LLC vs. Uber Technologies, 3:17-cv-00939-WHA, e Paayal Zaveri e Jillian D'Onfro, "Travis Kalanick Takes the Stand to Explain Why Uber Wanted to Poach Google Self-Driving Engineer", *CNBC*, 6 fev. 2018. Disponível em:

<[www.cnbc.com/2018/02/06/travis-kalanick-reveals-why-he-wanted-googles-anthony-levandowski.html](http://www.cnbc.com/2018/02/06/travis-kalanick-reveals-why-he-wanted-googles-anthony-levandowski.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

11. Mike Isaac, "Uber to Open Center for Research on Self-Driving Cars", *Bits* (blog), *The New York Times*, 2 fev. 2015. Disponível em: <<https://bits.blogs.nytimes.com/2015/02/02/uber-to-open-center-for-research-on-self-driving-cars/>>.
12. Zaveri e D'Onfro, "Travis Kalanick Takes the Stand".
13. Alyssa Newcomb, "Former Uber CEO Steals the Show with 'Bro-cabulary' In Trade Secrets Trial", *NBC News*, 7 fev. 2018. Disponível em: <[www.nbcnews.com/tech/tech-news/former-uber-ceo-steals-show-court-trade-secrets-bro-cabulary-n845541](http://www.nbcnews.com/tech/tech-news/former-uber-ceo-steals-show-court-trade-secrets-bro-cabulary-n845541)>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Capítulo 19: UM MAR DE ROSAS*

1. Mike Isaac e Michael J. de la Merced, "Uber Turns to Saudi Arabia for \$3.5 Billion Cash Infusion", *The New York Times*, 1 jun. 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/06/02/technology/uber-investment-saudi-arabia.html](http://www.nytimes.com/2016/06/02/technology/uber-investment-saudi-arabia.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Eric Newcomer, "The Inside Story of How Uber Got into Business with the Saudi Arabian Government", *Bloomberg*, 3 nov. 2018. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2018-11-03/the-inside-story-of-how-uber-got-into-business-with-the-saudi-arabian-government](http://www.bloomberg.com/news/articles/2018-11-03/the-inside-story-of-how-uber-got-into-business-with-the-saudi-arabian-government)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Sun Tzu's Art of War, "6. Weak Points and Strong", nº 30, <https://suntzusaide.com/book/6/30>.

4. Greg Bensinger e Khadeeja Safdar, "Uber Hires Target Executive as President", *The Wall Street Journal*, 30 ago. 2016. Disponível em: <[www.wsj.com/articles/uber-hires-target-executive-as-president-1472578656](http://www.wsj.com/articles/uber-hires-target-executive-as-president-1472578656)>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Ryan Felton, "Uber Drivers Ask 'Where Are the Answers?' Em Shitshow Q&A", *Jalopnik*, 16 fev. 2017. Disponível em: <<https://jalopnik.com/uber-drivers-ask-where-are-the-answers-in-shitshow-q-a-1792461050>>.
6. Felton, "Uber Drivers Ask 'Where Are the Answers?'".
7. Emily Chang, "Uber Investor Shervin Pishevar Accused of Sexual Misconduct by Multiple Women", *Bloomberg*, 30 nov. 2017. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-01/uber-investor-shervin-pishevar-accused-of-sexual-misconduct-by-multiple-women](http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-01/uber-investor-shervin-pishevar-accused-of-sexual-misconduct-by-multiple-women)>.
8. Susan Fowler, "Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber", *Susan J. Fowler* (blog), 19 fev. 2017. Disponível em: <[www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber](http://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber)>. Acesso em: 8 out. 2019.

## *Capítulo 20: TRÊS MESES ANTES*

1. Sheera Frenkel, "The Biggest Spender of Political Ads on Facebook? President Trump", *The New York Times*, 17 jul. 2018. Disponível em: <[www.nytimes.com/2018/07/17/technology/political-ads-facebook-trump.html](http://www.nytimes.com/2018/07/17/technology/political-ads-facebook-trump.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Max Read, "Donald Trump Won Because of Facebook", *Intelligencer*, 9 nov. 2016. Disponível em:

- <<http://nymag.com/intelligencer/2016/11/donald-trump-won-because-of-facebook.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Mike Isaac, "Facebook, in Cross Hairs After Election, Is Said to Question Its Influence", *The New York Times*, 12 nov. 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/11/14/technology/facebook-is-said-to-question-its-influence-in-election.html](http://www.nytimes.com/2016/11/14/technology/facebook-is-said-to-question-its-influence-in-election.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  4. Nicholas Confessore e Karen Yourish, "\$2 Billion Worth of Free Media for Donald Trump", *The New York Times*, 15 mar. 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/03/16/upshot/measuring-donald-trumps-mammoth-advantage-in-free-media.html](http://www.nytimes.com/2016/03/16/upshot/measuring-donald-trumps-mammoth-advantage-in-free-media.html)>.
  5. Biz Carson, "'I Do Not Accept Him As My Leader' — Uber CTO's Explosive Anti-Trump Email Reveals Growing Internal Tensions", *Business Insider*, 24 jan. 2017. Disponível em: <[www.businessinsider.com/uber-cto-internal-email-donald-trump-deplorable-2017-1](http://www.businessinsider.com/uber-cto-internal-email-donald-trump-deplorable-2017-1)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  6. Isaac e De la Merced, "Uber Turns to Saudi Arabia for \$3.5 Billion Cash Infusion".
  7. Alex Barinka, Eric Newcomer e Lulu Yilun Chen, "Uber Backers Said to Push for Didi Truce in Costly China War", *Bloomberg*, 20 jul. 2016. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-20/uber-investors-said-to-push-for-didi-truce-in-costly-china-fight](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-20/uber-investors-said-to-push-for-didi-truce-in-costly-china-fight)>. Acesso em: 8 out. 2019.



8. Paul Mozur e Mike Isaac, "Uber to Sell to Rival Didi Chuxing and Create New Business in China", *The New York Times*, 1º ago. 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/08/02/business/dealbook/china-uber-didi-chuxing.html](http://www.nytimes.com/2016/08/02/business/dealbook/china-uber-didi-chuxing.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. [www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-20/uber-investors-said-to-push-for-didi-truce-in-costly-china-fight](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-20/uber-investors-said-to-push-for-didi-truce-in-costly-china-fight).
10. David Streitfeld, "'I'm Here to Help', Trump Tells Tech Executives at Meeting", *The New York Times*, 14 dez. 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/12/14/technology/trump-tech-summit.html?module=inline](http://www.nytimes.com/2016/12/14/technology/trump-tech-summit.html?module=inline)>.

#### Capítulo 21: #DELETEUBER

1. Michael D. Shear e Helene Cooper, "Trump Bars Refugees and Citizens of 7 Muslim Countries", *The New York Times*, 27 jan. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/01/27/us/politics/trump-syrian-refugees.html](http://www.nytimes.com/2017/01/27/us/politics/trump-syrian-refugees.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Patrick Healy e Michael Barbaro, "Donald Trump Calls for Barring Muslims From Entering U.S.", *The New York Times*, 7 dez. 2015. Disponível em: <[www.nytimes.com/politics/first-draft/2015/12/07/donald-trump-calls-for-banning-muslims-from-entering-u-s/](http://www.nytimes.com/politics/first-draft/2015/12/07/donald-trump-calls-for-banning-muslims-from-entering-u-s/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Jonah Engel Bromwich, "Lawyers Mobilize at Nation's Airports After Trump's Order", *The New York Times*, 29 jan. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/01/29/us/lawyers-trump-muslim-ban-immigration.html](http://www.nytimes.com/2017/01/29/us/lawyers-trump-muslim-ban-immigration.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

4. NY Taxi Workers (@NYTWA), "NO PICKUPS @ JFK Airport 6 PM to 7 PM today. Drivers stand in solidarity with thousands protesting inhumane & unconstitutional #MuslimBan", Twitter, 28 jan. 2017, 17h01. Disponível em: <<https://twitter.com/NYTWA/status/825463758709518337>>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Dan O'Sullivan, "Vengeance Is Mine", *Jacobin*. Disponível em: <[www.jacobinmag.com/2016/11/donald-trump-election-hillary-clinton-election-night-inequality-republicans-trumpism/](http://www.jacobinmag.com/2016/11/donald-trump-election-hillary-clinton-election-night-inequality-republicans-trumpism/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Dan O'Sullivan (@Bro\_Pair), "congrats to @Uber\_NYC on breaking a strike to profit off of refugees being consigned to Hell. eat shit and die", Twitter, 28 jan. 2017, 20h38.
7. Dan O'Sullivan (@Bro\_Pair), "#deleteuber", Twitter, 28 jan. 2017, 21h25.
8. The Goldar Standard (@Trev0000r), "done", Twitter, 28 jan. 2017, 22h50. Disponível em: <<https://twitter.com/Trev0000r/status/825551578824396800>>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. Simeon Benit (@simeonbenit), Twitter, 28 jan. 2017, 23h04. Disponível em: <<https://twitter.com/simeonbenit/status/825555284428988416>>. Acesso em: 8 out. 2019.
10. m\_(@MM\_schwartz), "@uber Hope I'm not too late to the party #deleteUber", Twitter, 28 jan. 2017, 23h33. Disponível em:

<[https://twitter.com/MM\\_schwartz/status/825562459088023552](https://twitter.com/MM_schwartz/status/825562459088023552)>  
. Acesso em: 8 out. 2019.

11. Travis Kalanick, "Standing Up for What's Right", Uber (blog). Disponível em: <[www.uber.com/newsroom/standing-up-for-whats-right-3](http://www.uber.com/newsroom/standing-up-for-whats-right-3)>. Acesso em: 8 out. 2019.
12. Travis Kalanick, "Standing Up for What's Right".
13. Rhett Jones, "As #DeleteUber Trends, Lyft Pledges \$1 Million to ACLU", *Gizmodo*, 29 jan. 2017. Disponível em: <<https://gizmodo.com/as-deleteuber-trends-lyft-pledges-1-million-to-aclu-1791750060>>. Acesso em: 8 out. 2019.
14. Mike Isaac, "Uber CEO to Leave Trump Advisory Council After Criticism", *The New York Times*, 2 fev. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/02/02/technology/uber-ceo-travis-kalanick-trump-advisory-council.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2017/02/02/technology/uber-ceo-travis-kalanick-trump-advisory-council.html?_r=1)>.

## *Capítulo 22: "UM ANO MUITO, MUITO ESTRANHO NA UBER..."*

1. Johana Bhuiyan, "Uber has Published Its Much Sought After Diversity Numbers For the First Time", *Recode*, 28 mar. 2017. Disponível em: <[www.recode.net/2017/3/28/15087184/uber-diversity-numbers-first-three-million](http://www.recode.net/2017/3/28/15087184/uber-diversity-numbers-first-three-million)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Maureen Dowd, "She's 26, and Brought Down Uber's CEO. What's Next?", *The New York Times*, 21 out. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/10/21/style/susan-fowler-uber.html](http://www.nytimes.com/2017/10/21/style/susan-fowler-uber.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Dowd, "She's 26, and Brought Down Uber's CEO. What's Next?".

4. Chris Adams, "How Uber Thinks About Site Reliability Engineering", Uber Engineering, 3 mar. 2016. Disponível em: <<https://eng.uber.com/sre-talks-feb-2016/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Megan Rose Dickey, "Inside Uber's New Approach to Employee Performance Reviews", *TechCrunch*. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2017/08/01/inside-ubers-new-approach-to-employee-performance-reviews/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Greg Bensinger, "Uber Shutting Down U.S. Car-Leasing Business", *The Wall Street Journal*, 27 set. 2017. Disponível em: <[www.wsj.com/articles/uber-confirms-it-is-shutting-down-u-s-car-leasing-business-1506531990](http://www.wsj.com/articles/uber-confirms-it-is-shutting-down-u-s-car-leasing-business-1506531990)>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. Susan Fowler, "Reflecting On One Very, Very Strange Year at Uber".
8. Idem.
9. Idem.
10. Idem.

### *Capítulo 23: ... MAIS DURA É A QUEDA*

1. Chris Messina (@chrismessina), "This is outrageous and awful. My experience with Uber HR was similarly callous & unsupportive; in Susan's case, it was reprehensible. [angry face and thumbs-down emojis]", Twitter, 19 fev. 2017, 18h44. Disponível em: <<https://twitter.com/chrismessina/status/833462385872498688>>. Acesso em: 8 out. 2019.

2. Arianna Huffington (@ariannahuff), "@travisk showing me his super cool app, Uber: everyone's private driver uber.com", Twitter, 30 maio 2012, 15h23. Disponível em: <<https://twitter.com/ariannahuff/status/207915187846656001>>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Vanessa Grigoriadis, "Maharishi Arianna", *New York*, 20 nov. 2011. Disponível em: <<http://nymag.com/news/media/ariannahuffington-2011-11>>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Lauren Collins, "The Oracle: The Many Lives of Arianna Huffington", *The New Yorker*, 13 out. 2008. Disponível em: <[www.newyorker.com/magazine/2008/10/13/the-oracle-lauren-collins](http://www.newyorker.com/magazine/2008/10/13/the-oracle-lauren-collins)>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Collins, "The Oracle".
6. Idem.
7. Meghan O'Rourke, "The Accidental Feminist", *Slate*, 22 set. 2006. Disponível em: <<https://slate.com/news-and-politics/2006/09/ariannahuffington-the-accidental-feminist.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
8. Maureen Orth, "Arianna's Virtual Candidate", *Vanity Fair*, 1º nov. 1994. Disponível em: <[www.vanityfair.com/culture/1994/11/huffington-199411](http://www.vanityfair.com/culture/1994/11/huffington-199411)>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. <https://www.vanityfair.com/culture/1994/11/huffington-199411>.

*Capítulo 24: NINGUÉM ROUBA LARRY PAGE*

1. John Markoff, "No Longer a Dream: Silicon Valley Takes on the Flying Car", *The New York Times*, 24 abr. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/04/24/technology/flying-car-technology.html](http://www.nytimes.com/2017/04/24/technology/flying-car-technology.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Daisuke Wakabayashi, "Google Parent Company Spins Off Self-Driving Car Business", *The New York Times*, 13 dez. 2016. Disponível em: <[www.nytimes.com/2016/12/13/technology/google-parent-company-spins-off-waymo-self-driving-car-business.html](http://www.nytimes.com/2016/12/13/technology/google-parent-company-spins-off-waymo-self-driving-car-business.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Biz Carson, "Google Secretly Sought Arbitration Against Its Former Self-Driving Guru Months Before the Uber Lawsuit", *Business Insider*, 29 mar. 2017. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/google-filed-against-anthony-levandowski-in-arbitration-before-uber-lawsuit-2017-3>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Waymo LLC vs. Uber Technologies.
5. Idem.
6. Daisuke Wakabayashi e Mike Isaac, "Google Self-Driving Car Unit Accuses Uber of Using Stolen Technology", *The New York Times*, 23 fev. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/02/23/technology/google-self-driving-waymo-uber-otto-lawsuit.html](http://www.nytimes.com/2017/02/23/technology/google-self-driving-waymo-uber-otto-lawsuit.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. Mike Isaac e Daisuke Wakabayashi, "Uber Hires Google's Former Head of Search, Stoking a Rivalry", *The New York Times*, 20 jan. 2017. Disponível em:

- <[www.nytimes.com/2017/01/20/technology/uber-amit-singhal-google.html?module=inline](http://www.nytimes.com/2017/01/20/technology/uber-amit-singhal-google.html?module=inline)>. Acesso em: 8 out. 2019.
8. Mike Isaac e Daisuke Wakabayashi, "Amit Singhal, Uber Executive Linked to Old Harassment Claim, Resigns", *The New York Times*, 27 fev. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/02/27/technology/uber-sexual-harassment-amit-singhal-resign.html](http://www.nytimes.com/2017/02/27/technology/uber-sexual-harassment-amit-singhal-resign.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  9. Eric Newcomer, "In Video, Uber CEO Argues with Driver Over Falling Fares", *Bloomberg*, 28 fev. 2017. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/in-video-uber-ceo-argues-with-driver-over-falling-fares](http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/in-video-uber-ceo-argues-with-driver-over-falling-fares)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  10. Eric Newcomer e Brad Stone, "The Fall of Travis Kalanick Was a Lot Weirder and Darker Than You Thought", *Bloomberg Businessweek*, 18 jan. 2018. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/features/2018-01-18/the-fall-of-travis-kalanick-was-a-lot-weirder-and-darker-than-you-thought](http://www.bloomberg.com/news/features/2018-01-18/the-fall-of-travis-kalanick-was-a-lot-weirder-and-darker-than-you-thought)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  11. Travis Kalanick. "A Profound Apology", Uber (blog), 1º mar. 2017. Disponível em: <[www.uber.com/newsroom/a-profound-apology](http://www.uber.com/newsroom/a-profound-apology)>. Acesso em: 8 out. 2019.

### Capítulo 25: GREYBALL

1. Mudei o nome de minha fonte e qualquer detalhe específico sobre sua identidade para preservar seu anonimato.
2. Mike Isaac, "Insider Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture", *The New York Times*, 22 fev. 2017. Disponível em:

- <[www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html](http://www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. E-mail omitido para preservar o anonimato da fonte.
  4. Documento em posse do autor.
  5. *The Oregonian*, "Portland vs. Uber: City Code Officers Try to Ticket Drivers", YouTube, 5 dez. 2014, 13h53, <https://www.youtube.com/watch?v=TS0NuV-zLZE>.
  6. Victor Fiorillo. "Uber Launches UberX In Philadelphia, but PPA Says 'Not So Fast'", *Philadelphia*, 25 out. 2014. Disponível em: <[www.phillymag.com/news/2014/10/25/uber-launches-uberx-philadelphia/](http://www.phillymag.com/news/2014/10/25/uber-launches-uberx-philadelphia/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Documento em posse do autor.
  8. Mike Isaac, "How Uber Deceives the Authorities Worldwide", *The New York Times*, 3 mar. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/03/03/technology/uber-greyball-program-evade-authorities.html](http://www.nytimes.com/2017/03/03/technology/uber-greyball-program-evade-authorities.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  9. Isaac, "How Uber Deceives the Authorities Worldwide".
  10. Daisuke Wakabayashi, "Uber Seeks to Prevent Use of Greyball to Thwart Regulators", *The New York Times*, 8 mar. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/03/08/business/uber-regulators-police-greyball.html](http://www.nytimes.com/2017/03/08/business/uber-regulators-police-greyball.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  11. Mike Isaac, "Uber Faces Federal Inquiry Over Use of Greyball Tool to Evade Authorities", *The New York Times*, 4 maio 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/05/04/technology/uber-federal-inquiry-software-greyball.html](http://www.nytimes.com/2017/05/04/technology/uber-federal-inquiry-software-greyball.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.



12. Mike Isaac, "Justice Department Expands Its Inquiry into Uber's Greyball Tool", *The New York Times*, 5 maio 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/05/05/technology/uber-greyball-investigation-expands.html](http://www.nytimes.com/2017/05/05/technology/uber-greyball-investigation-expands.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
13. Harry Campbell, "About the Rideshare Guy: Harry Campbell", *The Rideshare Guy* (blog), <https://therideshareguy.com/about-the-rideshare-guy/>.
14. Kara Swisher e Johana Bhuiyan, "Uber President Jeff Jones Is Quitting, Citing Differences Over 'Beliefs and Approach to Leadership'", *Recode*, 19 mar. 2017. Disponível em: <[www.recode.net/2017/3/19/14976110/uber-president-jeff-jones-quits](http://www.recode.net/2017/3/19/14976110/uber-president-jeff-jones-quits)>. Acesso em: 8 out. 2019.
15. Emily Peck, "Travis Kalanick's Ex Reveals New Details About Uber's Sexist Culture", *Huffington Post*, 29 mar. 2017. Disponível em: <[www.huffingtonpost.com/entry/travis-kalanick-gabi-holzwarth-uber\\_us\\_58da7341e4b018c4606b8ec9](http://www.huffingtonpost.com/entry/travis-kalanick-gabi-holzwarth-uber_us_58da7341e4b018c4606b8ec9)>. Acesso em: 8 out. 2019.
16. Amir Efrati, "Uber Group's Visit to Seoul Escort Bar Sparked HR Complaint", *The Information*, 24 mar. 2017. Disponível em: <[www.theinformation.com/articles/uber-groups-visit-to-seoul-escort-bar-sparked-hr-complaint](http://www.theinformation.com/articles/uber-groups-visit-to-seoul-escort-bar-sparked-hr-complaint)>. Acesso em: 8 out. 2019.
17. Efrati, "Uber Group's Visit to Seoul Escort Bar".

## Capítulo 26: ERROS FATAIS

1. Mike Isaac, "Uber Expands Self-Driving Car Service to San Francisco. D.M.V. Says It's Illegal.", *The New York Times*, 14 dez. 2016. Disponível em:

- <[www.nytimes.com/2016/12/14/technology/uber-self-driving-car-san-francisco.html](http://www.nytimes.com/2016/12/14/technology/uber-self-driving-car-san-francisco.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Isaac, "Uber Expands Self-Driving Car Service to San Francisco".
  3. Mike Isaac e Daisuke Wakabayashi, "A Lawsuit Against Uber Highlights the Rush to Conquer Driverless Cars", *The New York Times*, 24 fev. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/02/24/technology/anthony-levandowski-waymo-uber-google-lawsuit.html](http://www.nytimes.com/2017/02/24/technology/anthony-levandowski-waymo-uber-google-lawsuit.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  4. Mike Isaac e Daisuke Wakabayashi, "Uber Fires Former Google Engineer at Heart of Self-Driving Dispute", *The New York Times*, 30 maio 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/05/30/technology/uber-anthony-levandowski.html](http://www.nytimes.com/2017/05/30/technology/uber-anthony-levandowski.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  5. Aarian Marshall, "Google's Fight Against Uber Takes a Turn for the Criminal", *Wired*, 12 maio 2017. Disponível em: <[www.wired.com/2017/05/googles-fight-uber-takes-turn-criminal/](http://www.wired.com/2017/05/googles-fight-uber-takes-turn-criminal/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  6. Mike Isaac, "Uber Releases Diversity Report and Repudiates Its 'Hard-Charging Attitude'", *The New York Times*, 28 mar. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/03/28/technology/uber-scandal-diversity-report.html](http://www.nytimes.com/2017/03/28/technology/uber-scandal-diversity-report.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Efrati, "Uber's Top Secret 'Hell' Program".
  8. Kate Conger, "Uber's Massive Scraping Program Collected Data About Competitors Around the World", *Gizmodo*, 11 dez. 2017. Disponível em: <<https://gizmodo.com/ubers-massive-scraping->

- [program-collected-data-about-com-1820887947](#)>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. Paayal Zaveri, "Unsealed Letter in Uber-Waymo Case Details How Uber Employees Allegedly Stole Trade Secrets", *CNBC*, 15 dez. 2017. Disponível em: <[www.cnbc.com/2017/12/15/jacobs-letter-in-uber-waymo-case-says-uber-staff-stole-trade-secrets.html](http://www.cnbc.com/2017/12/15/jacobs-letter-in-uber-waymo-case-says-uber-staff-stole-trade-secrets.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  10. Kara Swisher e Johana Bhuiyan, "A Top Uber Executive, Who Obtained the Medical Records of a Customer Who Was a Rape Victim, Has Been Fired", *Recode*, 7 jun. 2017. Disponível em: <[www.recode.net/2017/6/7/15754316/uber-executive-india-assault-rape-medical-records](http://www.recode.net/2017/6/7/15754316/uber-executive-india-assault-rape-medical-records)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  11. Mike Isaac, "Uber Fires Executive Over Handling of Rape Investigation in India", *The New York Times*, 7 jun. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/06/07/technology/uber-fires-executive.html](http://www.nytimes.com/2017/06/07/technology/uber-fires-executive.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  12. Mike Isaac, "Executive Who Steered Uber Through Scandals Joins Exodus", *The New York Times*, 11 abr. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/04/11/technology/ubers-head-of-policy-and-communications-joins-executive-exodus.html](http://www.nytimes.com/2017/04/11/technology/ubers-head-of-policy-and-communications-joins-executive-exodus.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  13. Kalanick, "Dad is getting much better in last 48 hours".
  14. Carta não publicada, obtida pelo autor. A carta original tem mais de quatro mil palavras.

*Capítulo 27: O RELATÓRIO HOLDER*

1. Mike Isaac, "Uber Fires 20 Amid Investigation into Workplace Culture", *The New York Times*, 6 jun. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/06/06/technology/uber-fired.html](http://www.nytimes.com/2017/06/06/technology/uber-fired.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Anita Balakrishnan, "Uber Board Member Arianna Huffington Says She's Been Emailing Ex-Engineer About Harassment Claims", *CNBC*, 3 mar. 2017. Disponível em: <[www.cnbc.com/2017/03/03/arianna-huffington-travis-kalanick-confidence-emailing-susan-fowler.html](http://www.cnbc.com/2017/03/03/arianna-huffington-travis-kalanick-confidence-emailing-susan-fowler.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Emil Michael, "Email from Departing Uber Executive", *The New York Times*, 12 jun. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/interactive/2017/06/12/technology/document-Email-From-Departing-Uber-Executive.html](http://www.nytimes.com/interactive/2017/06/12/technology/document-Email-From-Departing-Uber-Executive.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Entrepreneur Staff, "Read Travis Kalanick's Full Letter to Staff: I Need to Work on Travis 2.0", *Entrepreneur*, 13 jun. 2017. Disponível em: <[www.entrepreneur.com/article/295780](http://www.entrepreneur.com/article/295780)>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Henny Sender, "Breakfast with the FT: David Bonderman", *Financial Times*, 20 jun. 2008. Disponível em: <[www.ft.com/content/569a70ae-3e64-11dd-b16d-0000779fd2ac](http://www.ft.com/content/569a70ae-3e64-11dd-b16d-0000779fd2ac)>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. "#217 David Bonderman", *Forbes*. Disponível em: <[www.forbes.com/profile/david-bonderman/#27d33dd32fce](http://www.forbes.com/profile/david-bonderman/#27d33dd32fce)>. Acesso em: 8 out. 2019.

7. JP Mangalindan, "LEAKED AUDIO: Uber's All-Hands Meeting Had Some Uncomfortable Moments", *Yahoo! Finance*, 13 jun. 2017. Disponível em: <<https://finance.yahoo.com/news/inside-ubers-hands-meeting-travis-194232221.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
8. Comentário recebido pelo autor por e-mail, 13 jun. 2017.

### *Capítulo 28: A ASSOCIAÇÃO*

1. Mitch e Freada Kapor, "An Open Letter to The Uber Board and Investors", *Medium*, 23 fev. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/kapor-the-bridge/an-open-letter-to-the-uber-board-and-investors-2dc0c48c3a7>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Dan Primack, "How Lightspeed Responded to Caldbeck's Alleged Behavior", *Axios*, 27 jun. 2017. Disponível em: <[www.axios.com/how-lightspeed-responded-to-caldbecks-alleged-behavior-1513303291-797b3d44-6b7d-4cd1-89ef-7e35782a32e6.html](http://www.axios.com/how-lightspeed-responded-to-caldbecks-alleged-behavior-1513303291-797b3d44-6b7d-4cd1-89ef-7e35782a32e6.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Katie Benner, "How Uber's Chief Is Gaining Even More Clout in the Company", *The New York Times*, 12 jun. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/06/12/technology/uber-chief-travis-kalanick-stock-buyback.html](http://www.nytimes.com/2017/06/12/technology/uber-chief-travis-kalanick-stock-buyback.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Alex Konrad, "How Super Angel Chris Sacca Made Billions, Burned Bridges and Crafted the Best Seed Portfolio Ever", *Forbes*, 13 abr. 2015. Disponível em: <[www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/03/25/how-venture-cowboy-chris-sacca-made-billions/#17b4e9866597](http://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/03/25/how-venture-cowboy-chris-sacca-made-billions/#17b4e9866597)>. Acesso em: 8 out. 2019.

## Capítulo 29: VINGANÇA DOS INVESTIDORES DE RISCO

1. Lori Rackl, "Get A First Look at the 'New' Ritz-Carlton Chicago, \$100 Million Later", *Chicago Tribune*, 19 jul. 2017. Disponível em: <[www.chicagotribune.com/lifestyles/travel/ct-ritz-carlton-chicago-renovation-travel-0730-20170718-story.html](http://www.chicagotribune.com/lifestyles/travel/ct-ritz-carlton-chicago-renovation-travel-0730-20170718-story.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Sara Ashley O'Brien, "Arianna Huffington: Sexual Harassment Isn't a 'Systemic Problem', At Uber", *CNN Business*, 23 mar. 2017. Disponível em: <<https://money.cnn.com/2017/03/20/technology/arianna-huffington-uber-quest-means-business/index.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Mike Isaac, "Inside Travis Kalanick's Resignation as Uber's CEO", *The New York Times*, 21 jun. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-travis-kalanick-final-hours.html](http://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-travis-kalanick-final-hours.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

## Capítulo 30: DERRUBADO, MAS NÃO NOCAUTEADO

1. Carta obtida pelo autor.
2. Eric Newcomer, "Uber's New CEO Short List Is Said to Include HPE's Meg Whitman", *Bloomberg*, 25 jul. 2017. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-25/uber-s-new-ceo-short-list-is-said-to-include-hpe-s-meg-whitman](http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-25/uber-s-new-ceo-short-list-is-said-to-include-hpe-s-meg-whitman)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Eric Newcomer, "GE's Jeffrey Immelt Is on Uber's CEO Shortlist", *Bloomberg*, 27 jul. 2017. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-27/ge-s-jeffrey](http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-27/ge-s-jeffrey)>.

- [immelt-is-said-to-be-on-uber-ceo-shortlist](#)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Mike Isaac, "Uber's Search for New CEO Hampered by Deep Split on Board", *The New York Times*, 30 jul. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/07/30/technology/uber-search-for-new-ceo-kalanick-huffington-whitman.html](http://www.nytimes.com/2017/07/30/technology/uber-search-for-new-ceo-kalanick-huffington-whitman.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  5. Mike Isaac, "Uber's Next CEO? Meg Whitman Says It Won't Be Her", *The New York Times*, 27 jul. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/07/27/technology/ubers-next-ceo-meg-whitman-says-it-wont-be-her.html](http://www.nytimes.com/2017/07/27/technology/ubers-next-ceo-meg-whitman-says-it-wont-be-her.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  6. Meg Whitman (@MegWhitman), "(1/3) Normally I do not comment on rumors, but the speculation about my future and Uber has become a distraction", Twitter, 27 jul. 2017, 22h04. Disponível em: <<https://twitter.com/megwhitman/status/890754773456220161>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Meg Whitman (@MegWhitman), "(2/3) So let me make this as clear as I can. I am fully committed to HPE and plan to remain the company's CEO", Twitter, 27 jul. 2017, 22h04. Disponível em: <<https://twitter.com/MegWhitman/status/890754854632787969>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  8. Meg Whitman (@MegWhitman), "(3/3) We have a lot of work still to do at HPE and I am not going anywhere. Uber's CEO will not be Meg Whitman", Twitter, 27 jul. 2017, 22h05. Disponível em: <<https://twitter.com/megwhitman/status/890754932990763008>>. Acesso em: 8 out. 2019.

9. Mike Isaac, "Uber Investor Sues Travis Kalanick for Fraud", *The New York Times*, 10 ago. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/08/10/technology/travis-kalanick-uber-lawsuit-benchmark-capital.html](http://www.nytimes.com/2017/08/10/technology/travis-kalanick-uber-lawsuit-benchmark-capital.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
10. Mike Isaac, "Kalanick Loyalists Move to Force Benchmark Off Uber's Board", *The New York Times*, 11 ago. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/08/11/technology/uber-benchmark-pishevar.html](http://www.nytimes.com/2017/08/11/technology/uber-benchmark-pishevar.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
11. Cyrus Farivar, "How Sprint's New Boss Lost \$70 Billion of His Own Cash (and Still Stayed Rich)", *Ars Technica*, 16 out. 2012. Disponível em: <<https://arstechnica.com/information-technology/2012/10/how-sprints-new-boss-lost-70-billion-of-his-own-cash-and-still-stayed-rich/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
12. Andrew Ross Sorkin, "A Key Figure in the Future of Yahoo", *Dealbook, The New York Times*, 13 dez. 2010. Disponível em: <<https://dealbook.nytimes.com/2010/12/13/a-key-figure-in-the-future-of-yahoo/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
13. Walter Sim, "SoftBank's Masayoshi Son, the 'Crazy Guy Who Bet on the Future'", *Straits Times*, 12 dez. 2016. Disponível em: <[www.straitstimes.com/asia/east-asia/softbanks-masayoshi-son-the-crazy-guy-who-bet-on-the-future](http://www.straitstimes.com/asia/east-asia/softbanks-masayoshi-son-the-crazy-guy-who-bet-on-the-future)>. Acesso em: 8 out. 2019.
14. Dana Olsen, "Vision Fund 101: Inside SoftBank's \$98B Vehicle", *PitchBook*, 2 ago. 2017. Disponível em: <<https://pitchbook.com/news/articles/vision-fund-101-inside-softbanks-93b-vehicle>>. Acesso em: 8 out. 2019.



1. Steve Blank, "Why GE's Jeff Immelt Lost His Job: Disruption and Activist Investors", *Harvard Business Review*, 30 out. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/10/why-ge-jeff-immelt-lost-his-job-disruption-and-activist-investors>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Sheelah Kolhatkar, "At Uber, A New CEO Shifts Gears", *The New Yorker*, 9 abr. 2018. Disponível em: <[www.newyorker.com/magazine/2018/04/09/at-uber-a-new-ceo-shifts-gears](http://www.newyorker.com/magazine/2018/04/09/at-uber-a-new-ceo-shifts-gears)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Idem.
4. Jeff Immelt (@JeffImmelt), "I have decided not to pursue a leadership position at Uber. I have immense respect for the company & founders — Travis, Garrett and Ryan", Twitter, 27 ago. 2017, 23h43. Disponível em: <<https://twitter.com/JeffImmelt/status/901832519913537540>>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Kara Swisher, "Former GE CEO Jeff Immelt Says He Is No Longer Vying to Be Uber CEO", *Recode*, 27 ago. 2017. Disponível em: <[www.recode.net/2017/8/27/16211254/former-ge-ceo-jeff-immelt-out-uber-ceo](http://www.recode.net/2017/8/27/16211254/former-ge-ceo-jeff-immelt-out-uber-ceo)>. Acesso em: 8 out. 2019.
6. Mike Isaac, "Uber Chooses Expedia's Chief as CEO, Ending Contentious Search", *The New York Times*, 27 ago. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/08/27/technology/uber-ceo-search.html](http://www.nytimes.com/2017/08/27/technology/uber-ceo-search.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
7. Mike Isaac, "Uber Sells Stake to SoftBank, Valuing Ride-Hailing Giant at \$48 Billion", *The New York Times*, 28 dez. 2017.

Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/12/28/technology/uber-softbank-stake.html](http://www.nytimes.com/2017/12/28/technology/uber-softbank-stake.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

8. Katie Benner e Mike Isaac, "In Power Move at Uber, Travis Kalanick Appoints 2 to Board", *The New York Times*, 29 set. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/09/29/technology/uber-travis-kalanick-board.html](http://www.nytimes.com/2017/09/29/technology/uber-travis-kalanick-board.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
9. Katie Benner e Mike Isaac, "Uber's Board Approves Changes to Reshape Company's Power Balance", *The New York Times*, 3 out. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/10/03/technology/ubers-board-approves-changes-to-reshape-power-balance.html](http://www.nytimes.com/2017/10/03/technology/ubers-board-approves-changes-to-reshape-power-balance.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

### *Epílogo*

1. Rachel Holt e Aaron Schildkrout, "180 Days: You Asked, and We're Answering", Uber (blog). Disponível em: <<https://pages.et.uber.com/180-days/>>. Acesso em: 8 out. 2019.
2. Dara Khosrowshahi, "Uber's New Cultural Norms", LinkedIn, 7 nov. 2017. Disponível em: <[www.linkedin.com/pulse/ubers-new-cultural-norms-dara-khosrowshahi/](http://www.linkedin.com/pulse/ubers-new-cultural-norms-dara-khosrowshahi/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
3. Mike Isaac, "Uber's New Mantra: 'We Do the Right Thing. Period.'", *The New York Times*, 7 nov. 2017. Disponível em: <[www.nytimes.com/2017/11/07/technology/uber-dara-khosrowshahi.html](http://www.nytimes.com/2017/11/07/technology/uber-dara-khosrowshahi.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
4. Geoffrey A. Fowler, "I Was Team #DeleteUber. Can Uber's New Boss Change My Mind?", *The Washington Post*, 11 maio 2018. Disponível em: <[www.washingtonpost.com/news/the-](http://www.washingtonpost.com/news/the-)

- [switch/wp/2018/05/11/i-was-team-deleteuber-can-ubers-new-boss-change-my-mind/?utm\\_term=.affb048f5b91](https://switch/wp/2018/05/11/i-was-team-deleteuber-can-ubers-new-boss-change-my-mind/?utm_term=.affb048f5b91)>. Acesso em: 8 out. 2019.
5. Priya Anand, "Uber to Spend Up to \$500 Million on Ad Campaign", *The Information*, 5 jun. 2018. Disponível em: <[www.theinformation.com/articles/uber-to-spend-up-to-500-million-on-ad-campaign](http://www.theinformation.com/articles/uber-to-spend-up-to-500-million-on-ad-campaign)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  6. Jessi Hempel, "One Year In, The Real Work Begins For Uber's CEO", *Wired*, 6 set. 2018. Disponível em: <[www.wired.com/story/dara-khosrowshahi-uber-ceo-problems-lyft/](http://www.wired.com/story/dara-khosrowshahi-uber-ceo-problems-lyft/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  7. Anthony Levandowski, "Pronto Means Ready", *Medium*, 18 dez. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/pronto-ai/pronto-means-ready-e885bc8ec9e9>>. Acesso em: 8 out. 2019.
  8. Mark Harris, "Inside the First Church of Artificial Intelligence", *Wired*, 15 nov. 2017. Disponível em: <[www.wired.com/story/anthony-levandowski-artificial-intelligence-religion/](http://www.wired.com/story/anthony-levandowski-artificial-intelligence-religion/)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  9. Daisuke Wakabayashi, "Why Google's Bosses Became 'Unpumped' About Uber", *The New York Times*, 7 fev. 2018. Disponível em: <[www.nytimes.com/2018/02/07/technology/uber-waymo-lawsuit.html](http://www.nytimes.com/2018/02/07/technology/uber-waymo-lawsuit.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.
  10. Eric Newcomer, "Inside the Abrupt End of Silicon Valley's Biggest Trial", *Bloomberg*, 9 fev. 2018. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-09/inside-the](http://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-09/inside-the)>

[abrupt-end-of-silicon-valley-s-biggest-trial](#)>. Acesso em: 8 out. 2019.

11. Daisuke Wakabayashi, "Uber and Waymo Settle Trade Secrets Suit Over Driverless Cars", *The New York Times*, 9 fev. 2018. Disponível em: <[www.nytimes.com/2018/02/09/technology/uber-waymo-lawsuit-driverless.html](http://www.nytimes.com/2018/02/09/technology/uber-waymo-lawsuit-driverless.html)>. Acesso em: 8 out. 2019.

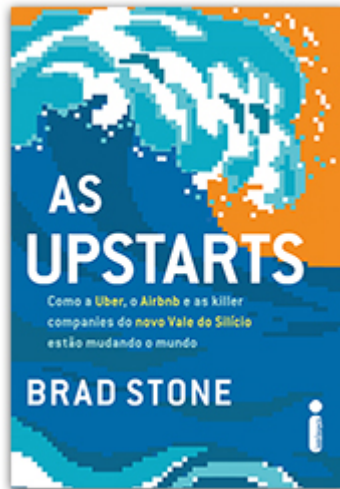
# SOBRE O AUTOR



© HELENA PRICE

MIKE ISAAC é jornalista. Premiado por sua cobertura de economia e negócios, escreve sobre Uber, Facebook e outras gigantes da tecnologia no *The New York Times*. É formado em literatura inglesa pela Universidade da Califórnia e atualmente mora em São Francisco, Estados Unidos.

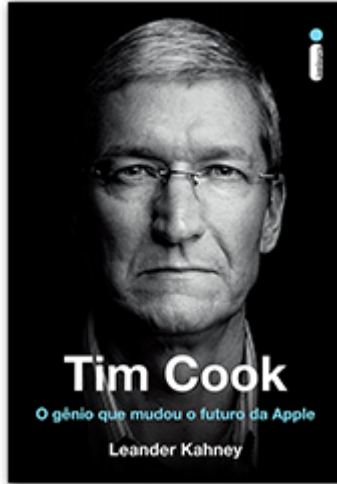
# Leia também



*As upstarts*  
Brad Stone



*A loja de tudo*  
Brad Stone



*Tim Cook*  
Leander Kahney