

AS UPSTARTS

Como a **Uber**, o **Airbnb** e as killers
companies do **novo Vale do Silício**
estão mudando o mundo

BRAD STONE

“A análise mais detalhada já feita dos primeiros
anos desses prodígios do Vale do Silício”

Financial Times



AS UPSTARTS

AS UPSTARTS

Como a Uber, o Airbnb e as killer
companies do novo Vale do Silício
estão mudando o mundo

BRAD STONE

Tradução de Berilo Vargas



Copyright © 2017 by Brad Stone
Esta edição é publicada mediante acordo com Little, Brown and Company, Nova York, Nova York, Estados Unidos. Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL

The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley Are Changing the World

REVISÃO TÉCNICA

Beatriz Rego

REVISÃO

Rayana Faria
Juliana Werneck

DIAGRAMAÇÃO

ô de casa

DESIGN DE CAPA

Lauren Harms

ADAPTAÇÃO DE CAPA

Julio Moreira | Equatorium Design

IMAGEM DE CAPA

Sam Chung © A-Men Project

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S885u

Stone, Brad, 1971-

As upstarts: como a Uber, o Airbnb e as killer companies do novo Vale do Silício estão mudando o mundo / Brad Stone; tradução Berilo Vargas. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

384 p. : il. ; 23 cm.

Tradução de: The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley are Changing the World

Inclui índice

ISBN: 978-85-510-0208-7

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da informação. 3. Gerenciamento de recursos de informação. 4. Empreendedorismo. I. Vargas, Berilo. II. Título.

17-41846

CDD: 658.4038

CDU: 005.94

[2017]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3ª andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

Para Tiffany

Upstart

up.start (substantivo feminino)

1. Pessoa, negócio etc. que recentemente obteve sucesso.
2. Pessoa que iniciou há pouco uma atividade, fez sucesso etc. e não demonstra o devido respeito para com pessoas mais velhas e experientes ou para com as maneiras tradicionais de se fazer as coisas.

Traduzido e adaptado do *Merriam-Webster's Learner's Dictionary*

Sumário

Introdução	11
PARTE I: PROJETOS PARALELOS	
CAPÍTULO 1: TROUGH OF SORROW Os primeiros anos do Airbnb	27
CAPÍTULO 2: DE IMPROVISO Os primeiros anos da Uber	49
CAPÍTULO 3: STARTUPS QUE NÃO DECOLARAM SeamlessWeb, Taxi Magic, Cabulous, Couchsurfing, Zimride	75
CAPÍTULO 4: O GROWTH HACKER Como o Airbnb deslanchou	99
CAPÍTULO 5: SANGUE, SUOR E LÁMEN Como a Uber conquistou São Francisco	117
PARTE II: A CONSTRUÇÃO DE UM IMPÉRIO	
CAPÍTULO 6: O CEO DOS TEMPOS DE GUERRA O Airbnb luta em duas frentes	141
CAPÍTULO 7: O MANUAL DE ESTRATÉGIAS Começa a expansão da Uber	163

CAPÍTULO 8: A LEI DE TRAVIS	
A ascensão da corrida compartilhada	189

CAPÍTULO 9: GRANDE DEMAIS PARA REGULAMENTAR	
A briga do Airbnb em Nova York	219

PARTE III: O JULGAMENTO DAS UPSTARTS

CAPÍTULO 10: VISÃO DE DEUS	
Tempos difíceis para a Uber	247

CAPÍTULO 11: VELOCIDADE DE ESCAPE	
Lutas e mitos com o Airbnb	275

CAPÍTULO 12: BATALHA MORTAL GLOBAL DE MEGAUNICÓRNIOS!	
Uber contra o Mundo	301

Epílogo	333
---------	-----

Agradecimentos	341
----------------	-----

Notas	343
-------	-----

Índice	365
--------	-----

Introdução

Era o começo de algo notável. Quase dois milhões de pessoas se reuniram em Washington na semana de 19 de janeiro de 2009 para a posse do presidente Barack Hussein Obama. Mas nem todos estavam ali apenas para assistir. No meio das multidões castigadas pelo frio do inverno do Médio Atlântico, dois grupos de jovens empresários de São Francisco estavam prestes não só a presenciar aquela ocasião histórica, mas a fazer história também.

Os três fundadores de um site pouco conhecido chamado Airbedandbreakfast.com resolveram comparecer à posse no último minuto. Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk convenceram um amigo, Michael Seibel, CEO do site de streaming de vídeo Justin.tv, a acompanhá-los. Todos tinham em torno de 25 anos, não dispunham de ingressos para as festividades ou de roupas de inverno, e nem sequer sabiam direito qual seria a programação da semana. Mas acharam que havia ali uma oportunidade. A empresa deles vinha avançando com dificuldade fazia mais de um ano, quase sem apresentar resultado. Agora, os olhos do mundo estavam voltados para a capital do país, e eles queriam aproveitar o momento.

Encontraram um lugar barato para dormir na cidade, um apartamento numa casa de três andares bem ventilada, perto da Howard University, cuja hipoteca, como em tantos outros imóveis naqueles tempos de desespero, estava sendo executada. Não havia mobília nos quartos, a não ser um sofá-cama, que os três fundadores cederam a Seibel. À noite, eles se amontoavam no piso de tábua corrida em *airbeds* [colchões infláveis em inglês] (claro), juntamente com o anfitrião, o gerente de um restaurante local.

Introdução

O anfitrião era, na verdade, um inquilino aguardando a inevitável ordem de despejo. Ele morava no apartamento do subsolo e tinha usado o site AirBed & Breakfast a fim de alugar o térreo desmobiado e, para outros três hóspedes, seu próprio quarto, a sala de estar e o closet. Percebendo uma oportunidade de propaganda, Chesky mandou um e-mail para a equipe do programa *Good Morning America* contando a respeito do closet, e um produtor imediatamente o incluiu numa matéria sobre acomodações inusitadas para a cerimônia da posse.¹

Durante o dia, os fundadores e Seibel distribuía folhetos divulgando AirBed & Breakfast na estação de metrô de Dupont Circle. “Alugue seu quarto! Alugue seu quarto!”, gritavam para os bem-agasalhados passageiros, que em geral não lhes davam atenção. À noite, eles se juntavam a outros anfitriões do AirBed & Breakfast na cidade, compareciam a qualquer festa da posse em que pudessem entrar e respondiam a múltiplos e-mails de uma cliente insatisfeita — a hóspede do quarto no subsolo. A mulher tinha dirigido uma kombi do Arizona até Washington com seu cão de assistência, um chihuahua, e aparentemente não estava gostando muito das acomodações superlotadas. Numa enxurrada de e-mails enviados para a empresa naquela semana, ela reclamava que tinha sentido cheiro de maconha, que alguém pegara o suco que ela deixara na geladeira e que a casa não obedecia aos regulamentos da Lei dos Americanos Portadores de Deficiência.

A certa altura, até mesmo ameaçou chamar a polícia. Os fundadores da empresa estavam poucos metros acima de sua cabeça, tentando da melhor maneira possível acalmar a ira de um dos seus poucos clientes de verdade.

No dia da posse, o grupo acordou às três da madrugada para tentar garantir um bom lugar no National Mall. Eles andaram mais de três quilômetros até chegar lá, e no caminho, perto de uma estação de metrô, compraram casacos mais quentes, chapéus e máscaras para proteger o rosto. Às quatro, tinham conseguido um lugar na grama, na área aberta ao público, a alguns campos de futebol de distância da tribuna presidencial.

“A gente meio que ficou sentado com as costas apoiadas um no outro, tentando nos manter aquecidos”, lembra Brian Chesky, o bilionário CEO da então incipiente empresa Airbnb. “Foi a manhã mais fria da minha vida. Todo mundo aplaudiu quando o sol apareceu.”

AS UPSTARTS

* * *

Garrett Camp e Travis Kalanick também compareceram às festividades naquela semana, e sua experiência foi quase igualmente ignominiosa. Um amigo integrante do comitê de posse, o investidor Chris Sacca, os convenceram a ir. Kalanick, natural de Los Angeles, que havia acabado de vender sua startup para a empresa de infraestrutura web Akamai, fez uma doação de 25 mil dólares para o comitê de posse e dividiu as despesas com Camp. Ambos tinham trinta e poucos anos e acreditavam com grande otimismo nos efeitos transformadores da tecnologia, apesar do colapso econômico global. Eram muito ambíguos no terreno político, mas não queriam perder um momento histórico, muito menos uma festa sem precedentes.

Também não estavam preparados para as pompas de uma posse presidencial. Poucos dias antes do evento, tinham ido de avião para Nova York a fim de comprar smokings num outlet da Hugo Boss. Para não parecerem gêmeos, Kalanick escolheu uma gravata borboleta, e Camp, uma convencional.

Na noite da véspera da posse, acabaram em uma fila diante do Newseum, tentando entrar numa festa organizada pelo *Huffington Post*. Ventava e fazia muito frio, e eles só tinham um gorro de lã, que ficaram revezando entre si, cada um com direito a dez minutos, enquanto bombardeavam um dos anfitriões da festa com frenéticas mensagens de texto, pedindo para entrar.

No grande dia, em vez de acordarem cedo como os fundadores do Airbnb, Camp e Kalanick levantaram tarde. Kalanick tinha alugado uma luxuosa casa perto de Logan Circle pelo VRBO, um site de alugueis por temporada de casas mobiliadas, mas o imóvel ficava a alguns quilômetros de distância do Mall, e não havia táxis disponíveis. Os dois acabaram tendo que correr lado a lado pelas largas avenidas de Washington por trinta minutos. Quando finalmente chegaram aos seus assentos, empoleirados com Sacca e seus importantes amigos do Vale do Silício acima da plataforma onde aconteceria a cerimônia de posse, o suor do corpo esfriou, cedendo a vez a um frio insuportável.

“No fim do dia eu estava definitivamente pré-hipotérmico”, lembra Kalanick. “Todo mundo perguntava ‘O que você tem?’”, e eu dizia ‘Estou con-

gelado.” Camp acrescenta: “Fui criado no Canadá. Já senti muito frio. Mas aquela foi uma das experiências mais gélidas da minha vida.”

Na época, Camp tentava convencer Kalanick a se interessar pela ideia de um negócio que vinha desenvolvendo e que permitiria a qualquer pessoa com um smartphone chamar um carro preto apenas apertando um botão. Kalanick até mostrou interesse, mas não muito entusiasmo, admitindo que se tratava de uma boa ideia, mas que não era necessariamente genial. No entanto, ali estava um exemplo concreto de que esse tipo de serviço era necessário. Um carro que pudesse ser convocado por telefone, observou Camp, poderia ser vital nas cidades grandes quando não houvesse outras opções de transporte disponíveis.

“Viu só?”, disse Camp a Kalanick enquanto a multidão vibrava “O-ba-ma! O-ba-ma!” e o mundo esperava que a nova Primeira Família subisse ao palco. “Nós realmente precisamos disso.”

Já nessa época, Camp chamava o serviço proposto por um nome que o mundo logo viria a conhecer muito bem: Uber.

Isso foi há oito anos.

Muita coisa mudou desde então — para começar, o presidente. Mas poucas mudanças foram tão impactantes quanto as trazidas pelos dois grupos de empresários sentados anonimamente na multidão aquele dia.

Eles tiveram bastante ajuda. O falecido cofundador da Apple, Steve Jobs, apresentou o primeiro iPhone sete meses antes da posse de Obama. Dois meses depois dessa data, Jobs anunciou que o iPhone rodaria programas de software, chamados aplicativos, ou apps, de diversas empresas. Outras importantes tendências tecnológicas convergiam naquela mesma época. A rede social Facebook, fundada num dormitório de Harvard em 2004, crescia vertiginosamente em popularidade e convencia usuários da internet a estabelecer sua identidade on-line. O Google, o gigante dos sites de busca, estava facilitando a integração de sua ferramenta de mapeamento, o Google Maps, aos aplicativos e sites de outras empresas. Os computadores e celulares ficavam cada vez mais baratos e poderosos. A internet banda larga disparava.

Todas essas tendências entrecruzadas produziram o maior deslocamento tectônico na história da computação desde que o navegador da

AS UPSTARTS

web foi inventado. Em um período de dez anos, a maioria das pessoas no mundo moderno passou a viver boa parte da sua existência on-line, basicamente através de finas plaquinhas de plástico, vidro e silício que podiam segurar na palma da mão e guardar no bolso.

Uber e Airbnb, duas forças formidáveis, não foram as responsáveis por essa onda tecnológica, porém, mais do que qualquer outra empresa naqueles oito anos, surfaram em sua crista e colheram os lucros. As duas empresas, ambas de São Francisco, sediadas a menos de dois quilômetros de distância uma da outra, estão entre as startups de crescimento mais vertiginoso da história, em vendas, valor geral de mercado e número de funcionários. Juntas, inscreveram nos anais do empreendedorismo os casos mais memoráveis da terceira fase da internet — a era de inovação pós-Google e pós-Facebook que permitiu ao reino digital expandir-se para o físico.

Elas atingiram esse patamar apesar do fato de seus negócios apresentarem poucos recursos físicos. O Airbnb pode ser considerado a maior empresa hoteleira do planeta, apesar de não ser dono de nenhum quarto de hotel. A Uber é uma das maiores empresas de serviços automotivos do mundo, apesar de não empregar motoristas profissionais nem ter sequer um veículo (à exceção de uma pequena frota experimental de carros autônomos). São o exemplo perfeito de negócios na internet no século XXI, oferecendo não apenas novas oportunidades, mas também novos tipos de risco (muitas vezes mal compreendidos) àqueles que prestam e utilizam seus serviços.

A Uber, como o mundo sabe bem, permite a qualquer pessoa solicitar facilmente um carro, acompanhar seu trajeto por um mapa virtual e viajar com um motorista cuja confiabilidade é atestada por um sistema de avaliação de uma a cinco estrelas. O passageiro paga pelo serviço sem a desconfortável troca de dinheiro ou a demora de passar o cartão de crédito. O brilhantismo dessa transação impecável é tão amplamente reconhecido nas salas cheias de telas de LCD do Vale do Silício que já inspirou uma onda de negócios parecidos nas áreas de delivery de comida, coleta de encomendas, serviços de babá e assim por diante.

O Airbnb estendeu a experiência das viagens para o exterior até muito além dos domínios bem tratados dos hotéis e da área turística central. O conceito era simples: permitir a qualquer pessoa disponibilizar um sofá extra, um quarto sem uso, dependências de hóspedes ou um segundo

imóvel para um viajante por um breve período de tempo. A ideia não chegava a ser exatamente inovadora (VRBO, HomeAway, Couchsurfing e Craigslist fizeram isso antes), mas a elegância da solução era incomparável. Fotografias cuidadosamente selecionadas e avaliações de experiências anteriores estabelecem o primeiro contato entre anfitrião e hóspede antes que eles se conheçam pessoalmente. Como no caso da Uber, o dinheiro vivo desaparece da equação; o Airbnb recolhe do hóspede o valor da transação quando as acomodações são reservadas e o repassa ao anfitrião, descontada a sua fatia, ao fim da hospedagem.

Durante aqueles oito anos, as duas empresas imprimiram suas marcas na cultura pop. Seus nomes são substantivos, às vezes verbos, usados por aposentados que querem ganhar um dinheiro extra, millennials em busca de experiências de viagem autênticas e jovens que não têm o menor interesse em adquirir bens caros, como automóveis. A Uber tornou-se frequente em letras de rap (Drake: “Estou quase chamando um Uber, preciso ir ali”) e monólogos de programas da madrugada (Jimmy Kimmel: “Mais ou menos um quarto dos motoristas de Uber tem mais de cinquenta anos, e muitos são bem mais velhos. Acho que a gente pode dizer que é como se a Miss Daisy conduzisse a gente”).

O Airbnb arrancou aplausos até do próprio presidente Obama. “Quero me gabar só por um segundinho às custas de Brian”, disse ele numa entrevista coletiva acompanhado por Chesky, em Cuba, no dia 21 de março de 2016, durante a primeira viagem de um presidente americano à ilha em mais de oitenta anos. “Este aqui é um dos nossos notáveis jovens empreendedores que tiveram uma ideia e a puseram em prática.”

As histórias dessas empresas são diferentes em muitos sentidos, mas parecidas em alguns pontos cruciais. As intenções originais de seus fundadores não foram proclamadas em linguagem nobre, como as dos fundadores do Google (“Organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis”) ou do Facebook (“Tornar o mundo mais aberto e conectado”). Camp, Kalanick e seus amigos queriam desfilas por São Francisco em grande estilo. Chesky e seu grupo buscavam um jeito de ganhar dinheiro extra quando houvesse uma conferência na cidade.

Essas startups ofereciam ideias antiquíssimas (compartilhar um veículo, alugar sua casa) com novas peculiaridades, e acabaram fomentando um

AS UPSTARTS

notável grau de abertura e receptividade entre pessoas que acabavam de se conhecer. Em décadas passadas, quase todos nós teríamos mantido distância do carro particular ou da casa às escuras de outras pessoas, amedrontados pelas manchetes sobre crimes e pelos zelosos conselhos maternos de se evitar estranhos. Não é que o Airbnb e a Uber tenham engendrado a “economia compartilhada”, “economia sob demanda” ou “economia one-tap [acionada por um toque]” (rótulos que nunca parecem 100% adequados). Eles na verdade impulsionaram uma nova economia baseada na confiança mútua, ajudando pessoas comuns a negociarem suas necessidades de transporte e hospedagem na era do acesso universal à internet.

O surgimento quase simultâneo das duas empresas foi algo notável. Durante a maior parte do seu primeiro ano de existência, o Airbnb era um projeto secundário que muita gente levava pouco a sério, considerando-o algo de outro mundo. Por que uma pessoa sensata iria querer dormir na cama de um estranho? Oito anos depois, investidores avaliaram a empresa em 30 bilhões de dólares, mais do que qualquer cadeia de hotéis do mundo. Aqueles fundadores que dormiram no chão em Washington? Cada um deles é dono de uma fortuna pessoal de aproximadamente 3 bilhões de dólares, pelo menos no papel.²

O potencial da Uber foi subestimado até mesmo por seus criadores, que viam o serviço como uma ferramenta útil em São Francisco, uma próspera capital do mundo dos negócios cuja indústria de táxis atendia muito mal suas necessidades. Mas a startup rompeu as barreiras de São Francisco e chegou até Nova York, Los Angeles, Chicago, Londres, Paris, Pequim e quase todas as grandes cidades do globo. Os primeiros consumidores recomendavam com entusiasmo o serviço para os amigos, que logo também aderiam. À medida que a empresa introduzia variedades menos caras de atendimento, substituindo carros de luxo por carros comuns, e corridas individuais por corridas compartilhadas, muitas pessoas passaram a utilizá-lo. No fim de 2016, a Uber foi avaliada em 68 bilhões de dólares, mais do que qualquer outra empresa startup privada do mundo. Kalanick e Camp têm fortunas estimadas em mais de 6 bilhões de dólares cada um.

A trajetória das duas empresas tem sido marcada por quase infindáveis controvérsias. Em muitas cidades, a existência da Uber dribla leis

Introdução

que exigem dos motoristas profissionais treinamento rigoroso, a verificação de antecedentes, inclusive por impressões digitais, e a concessão de licenças do governo. A empresa tem deparado com a feroz resistência de cooperativas de táxi e legisladores, e sido alvo de violentos protestos. Taxistas já fecharam a Autobahn em Berlim, bloquearam as estradas nos arredores do Aeroporto de Orly em Paris, espancaram motoristas da Uber em Milão e os ameaçaram em Mumbai. Há novas batalhas todos os meses, exacerbadas às vezes pelas medidas pouco criativas e pela mentalidade de crescer a qualquer custo da própria empresa, outras vezes pelo feroz ressentimento das cooperativas de táxi que viram seus negócios mudarem em uma velocidade vertiginosa. Além disso, a Uber é alvo de centenas de ações judiciais, muitas relativas à situação jurídica dos motoristas, que a empresa chama de parceiros e não de funcionários. Eles estabelecem os próprios horários de trabalho, mas não contam com a segurança dos empregos fixos.

A ascensão do Airbnb tem sido igualmente conturbada. A empresa bateu de frente com leis em Nova York, Barcelona, Amsterdã e Tóquio, entre outras cidades, destinadas a reprimir a atividade de hoteleiros não legalizados e limitar o número de noites por ano que as pessoas podem alugar suas casas. Legisladores, ativistas e sindicatos hoteleiros criticam a empresa por agravar a escassez de moradias em áreas urbanas disputadas, elevando custos e contornando os impostos incidentes sobre hotéis. No fim de 2016, o Airbnb de fato processou a cidade de Nova York e sua cidade natal, São Francisco, devido à legislação que ameaçava a empresa e seus hóspedes com multas de milhares de dólares toda vez que um anfitrião em potencial publicasse um anúncio que violasse as leis de aluguel por temporada dessas cidades.

Juntas, as duas empresas hoje representam um novo código de negócios que tem obrigado governos locais a questionar sua lealdade aos regimes regulatórios do passado. As licenças municipais para operar táxis foram uma invenção do início do século XX para impedir que um número excessivo de carros rodasse pelas ruas congestionadas e assegurar aos passageiros que os motoristas eram treinados, vistoriados e sabiam andar pela cidade. Leis de zoneamento e a regulamentação de hotéis e pensões mantinham a atividade comercial fora dos bairros residenciais e garan-

AS UPSTARTS

tiam que os quartos de hotel obedecessem a requisitos de segurança. O Airbnb e a Uber substituíram tudo isso por ferramentas de autoavaliação introduzidas, em caráter pioneiro, por sites de compra e venda como o eBay — passageiros dando notas para os motoristas, hóspedes avaliando seus anfitriões, e vice-versa.

Essas empresas passaram a simbolizar também, pelo menos para algumas pessoas, a presunçosa arrogância da elite tecnológica. Críticos as culpam por tudo, desde a destruição das regras básicas de emprego ao aumento do tráfego, ao aviltamento de bairros pacíficos e à introdução do capitalismo desenfreado em cidades liberais. Parte disso é exagero, mas essas abordagens trouxeram consequências imprevistas até mesmo pela Uber e pelo Airbnb.

No centro desse turbilhão estão os jovens, ricos e carismáticos diretores executivos: Travis Kalanick e Brian Chesky. Eles representam um novo tipo de CEO de tecnologia, nem um pouco parecido com Bill Gates, Larry Page e Mark Zuckerberg, os desajeitados e introvertidos inovadores que personificavam a geração anterior de líderes da área. Esses de agora, pelo contrário, são extrovertidos contadores de histórias capazes de situar suas empresas no contexto de um espetacular progresso para a humanidade e de recrutar para sua causa não apenas exércitos de engenheiros, mas também motoristas, anfitriões, lobistas e legisladores.

Ambos eram relativamente desconhecidos antes de inserirem suas empresas na vanguarda do comércio global. Apesar disso, demonstraram níveis extraordinários de ambição e ousadia e a disposição para fazer grandes apostas, apesar da possibilidade de fracasso humilhante.

Então, como foi que isso aconteceu? Como eles conseguiram avançar, desviando de gente estabelecida e experiente politicamente, e ter êxito onde outros fracassaram, construindo grandes empresas em um período tão assombrosamente curto? Até que ponto seu sucesso dependeu da sorte? O que é preciso para sobreviver e prosperar no moderno Vale do Silício?

Em 2014, achei que estava na hora de me aprofundar nessas perguntas em um livro. Mas a questão prática era a seguinte: será que as startups colaborariam com um projeto de tal profundidade? Para a maioria das empresas de tecnologia do Vale do Silício, proteger o tempo e a imagem

Introdução

pública dos altos executivos é uma obsessão. A Uber e o Airbnb passaram a fazer parte desse lugar sagrado e secreto.

O único jeito de descobrir era perguntando.

Fazendo jus à sua missão de fomentar a hospitalidade, o Airbnb imediatamente me convidou para conversar sobre o projeto. Encontrei-me com Brian Chesky na sede de sua empresa na Brannon Street, número 888, em São Francisco, uma antiga fábrica de baterias esplendidamente reformada. A entrada do edifício é magnífica, com um átrio de cinco andares notável, mas nada prático — um trecho de parede com três andares de altura é todo decorado com uma grande variedade de plantas que exigem cuidado quase permanente. A empresa ocupa vários andares, cada um com mensagens motivacionais gravadas nas paredes e salas de reunião decoradas para parecerem casas exóticas anunciadas no site.

Conversei com Chesky na Cova do Fundador, uma sala com paredes revestidas de madeira pelo inquilino anterior, uma distribuidora de papéis. Quatro poltronas de couro marrom cercavam uma mesa de centro redonda sobre um tapete oriental. Era um anacronismo dos anos 1950 em meio aos esplendores e excessos da prosperidade econômica da internet na São Francisco do século XXI. Do outro lado da rua, guindastes trabalhavam na construção de novos condomínios de luxo.

Chesky tem 1,80 de altura, com a boa forma física de quem pratica exercícios regularmente. Falava depressa, a boca de vez em quando tensionada, e contou a história da ascensão meteórica do Airbnb, enfatizando os momentos mais dramáticos de adversidade.

No início da história da empresa, disse ele, “era como se o mundo inteiro estivesse contra nós e todos rissem à nossa custa”. A startup persistiu a despeito da rejeição dos investidores, travou uma batalha contra um implacável rival europeu e sobreviveu a uma enxurrada de propaganda negativa provocada pela destruição da casa de um de seus anfitriões por um hóspede indisciplinado. “Ninguém acreditava em nós. Estávamos inseguros e não tínhamos ideia de onde havíamos nos metido”, disse-me ele.

Mais recentemente, os principais adversários passaram a ser os órgãos de regulamentação e os ativistas dos movimentos de habitação e mora-

dia. Alguns tentam obter ganhos políticos desacreditando um alvo de alta visibilidade; outros estão legitimamente preocupados com o impacto do Airbnb no acesso à habitação. Ao contrário do amigo Travis Kalanick, Chesky descreve a si mesmo como aliado compreensivo desta última categoria. “Queremos enriquecer as cidades. Não queremos ser inimigos das moradias a preços acessíveis”, afirmou ele. “Acho que podemos estar do lado certo dessa briga. Possibilitamos a muitos dos nossos usuários permanecerem em suas próprias casas. É por isso que fundamos o Airbnb. Se não precisássemos do dinheiro para pagar o aluguel, não teríamos começado a empresa.”

No que dizia respeito ao projeto do livro, ele aceitou a proposta. Ao longo do ano que se seguiu, falei com Chesky, seus cofundadores e altos executivos do Airbnb. A equipe de relações públicas da empresa foi solícita, apesar de compreensivelmente ansiosa com o resultado, pedindo que as perguntas lhes fossem enviadas antes das entrevistas, participando das conversas e fazendo muitas anotações.

Em seguida, veio o desafio monumental de conseguir a colaboração do reconhecidamente combativo Travis Kalanick, tido como uma pessoa antagônica que defende com ferocidade os interesses de sua empresa. Ele fez jus à sua fama. “Estou aqui só por respeito a você e ao seu trabalho”, declarou quando nos encontramos para jantar em março de 2015 no Burritt Room and Tavern, do Mystic Hotel em São Francisco. “Mas entro nessa pensando: *Não há a menor chance de eu colaborar para um livro sobre a Uber neste momento.*”

Kalanick tinha acabado de passar por um ano de publicidade negativa por causa das táticas adotadas pela Uber contra os rivais, do seu ambíguo impacto nas cidades e das tensas relações com os motoristas. David Plouffe, ex-chefe de campanha de Obama e então diretor de comunicação de Kalanick, acompanhou-nos no jantar e nem por um instante tirou do rosto o sorriso entretido de alguém que testemunhava a missão suicida de um jornalista.

Apesar do começo pouco auspicioso, Kalanick parecia disposto a ouvir. Perguntou o que tinha a ganhar caso colaborasse. “Se quer que as pessoas comprem a ideia de um futuro no qual abrirão mão dos seus carros”, argumentei, “você precisa deixar os jornalistas explicarem e des-

mistificarem a sua história. Se quer mudar o jeito como as cidades funcionam, a Uber tem que ser compreendida.”

Isso não funcionou. “Você precisa me inspirar!”, eu ouvi. “Dizer o que temos a ganhar!” Ele foi direto e comunicativo; em outras palavras, Travis agindo como Travis.

Em dado momento entre o uísque de centeio e os bifes de paleta acompanhados de batatas fritas com alho e páprica, ele pareceu animar-se diante do potencial cinematográfico da história.

“Você começaria a narrativa com uma reunião da câmara municipal”, devaneou. O pessoal da câmara senta-se na frente da sala, mal informado. Eles estão mais preocupados em saber de onde virá a contribuição para sua próxima campanha eleitoral. Há um representante da Uber presente, mas ele está praticamente sozinho, tentando descrever uma tecnologia pouco conhecida e estranha para gente que não entende nada do assunto.

“O cara da Uber tem seu lobista, que também trabalha para os outros camaradas. Finalmente, aparecem os caras das grandes cooperativas de táxi, que têm a câmara municipal no bolso.

“Então, nesse momento, corta para os taxistas no aeroporto. Eles estão ali há horas, jogando cartas ou fazendo qualquer outra coisa enquanto aguardam a chance de pegar um passageiro. E há um recrutador da Uber ali, cercado por motoristas, explicando-lhes o novo sistema...” Kalanick pareceu acordar dos devaneios e interrompeu o assunto: “Enfim, é assim que você começaria o filme.”

Na rua, depois do jantar, ele voltou a dizer: “Você precisa me inspirar”, como se eu não tivesse acabado de passar duas horas expondo meus melhores argumentos. Ele e Plouffe voltaram a pé para o escritório.

Seis meses se passaram, e apesar das minhas repetidas súplicas não obtive resposta. Mas então, depois que conversei com dezenas de representantes dos órgãos de regulamentação, concorrentes, funcionários e ex-funcionários da empresa, um novo executivo de relações públicas da Uber conseguiu convencer Kalanick a colaborar. Eu acabaria conversando com mais de vinte executivos da Uber, participantes de todos os períodos da curta história da empresa, e conseguindo que Kalanick me concedesse algumas horas do seu tempo para complementar as várias entrevistas que eu fizera com ele em cinco anos como repórter do *Bloomberg Businessweek*.

AS UPSTARTS

O resultado é este livro. Não é um relato completo sobre nenhuma das empresas, uma vez que a extraordinária história de ambas ainda está em desenvolvimento. É um livro sobre um momento fundamental nesse um século de desenvolvimento de uma sociedade tecnológica. É sobre uma época decisiva, durante a qual velhos regimes tombaram, novos líderes surgiram, novos contratos sociais foram forjados entre estranhos, a topografia das cidades mudou e as upstarts correram o mundo.

“A análise mais detalhada já feita dos primeiros anos desses prodígios do Vale do Silício.”

Financial Times

“Uma narrativa divertida e direta. *As upstarts* não é o fim de uma história, mas uma excelente história sobre um início.”

The Wall Street Journal

“Stone injeta uma boa dose de verdade nas maravilhas e maquinações da economia do compartilhamento e seus fundadores.”

Forbes

“As rotinas do brutal campo de batalha que é o mundo da tecnologia.”

The Washington Post

ISBN 978-85-510-0208-7



9 788551 002087

www.intrinseca.com.br