



O CLIQUE DE 1 BILHÃO DE DÓLARES

A incrível história do brasileiro
Mike Krieger, fundador do Instagram

Filipe Vilicic



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar 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 nós:

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: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.



O CLIQUE DE 1 BILHÃO DE DÓLARES

A incrível história do brasileiro
Mike Krieger, fundador do Instagram

Filipe Vilicic

**intrínseca**

Copyright © 2015 by Filipe Vilicic

Preparação

Thadeu Santos

Revisão

Eduardo Carneiro

Capa

Daniel Sansão / Contágio Criação

Imagem de capa

Gilberto Tadday

Foto do autor

Paulo Vitale

Revisão de ePub

Vanessa Goldmacher

Geração de ePub

Intrínseca

E-ISBN

978-85-8057-751-8

Crédito das fotografias

Aberturas do Prólogo / Capítulo 1 / Capítulo 3 / Capítulo 4 / Capítulo 5 / Capítulo 6 / Capítulo 7 / Capítulo 8 / Capítulo 9 / Capítulo 10;

Fotos do Capítulo 4 / Capítulo 5: **Shutterstock.com**

Abertura do Capítulo 2: © **Daniel Sansão**

Foto do Capítulo 3: © **Peter DaSilva / The New York Times**

Foto do Capítulo 10: **Divulgação / whitehouse.gov**

Abertura do Capítulo 11: © **Katherine Welles /**

Shutterstock.com

Abertura do Capítulo 12: © **Jorg Hackemann / Shutterstock.com**

Abertura do Capítulo 13: © **AFNR / Shutterstock.com**

Foto do Capítulo 13: © **Lucas Jackson / Reuters / Latinstock**

Abertura do Capítulo 14: © **Alexander Image / Shutterstock.com**

Foto do Capítulo 14: © **Stephen Cherin / Reuters / Latinstock**

Edição digital: 2015

1ª EDIÇÃO

Tipografias

Utopia e Museo

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



Sumário

Capa

Folha de rosto

Créditos

Mídias sociais

Dedicatória

Prólogo: O brasileiro de 100 milhões de dólares

1. Uma semana antes da venda

2. Nove anos antes da venda

3. Oito anos antes da venda

4. Sete anos antes da venda

5. Dois anos antes da venda

6. Vinte e um meses antes da venda

7. Dezoito meses antes da venda

8. Dezessete meses antes da venda

9. Treze meses antes da venda

10. Quatro meses antes da venda

11. A venda

12. "Nunca recebemos ofertas"

13. De volta a São Paulo

14. O Instagram tem limite?

Nota do autor

Agradecimentos

Sobre o autor

Leia também

Para minha Duda, que aquece
meus pés enquanto escrevo.

E Juliana, sem a qual me
faltaria motivação.



Prólogo

O brasileiro de 100 milhões de dólares

#nofilter

A semana da Páscoa de 2012 foi decisiva, cheia de reviravoltas, na vida do brasileiro Michel Krieger, mais conhecido como Mike. Na Sexta-Feira Santa, 6 de abril, o paulistano radicado no Vale do Silício desde 2004 aguardava, ansioso, um telefonema. Esperava notícias de seu sócio, o americano Kevin Systrom, com quem dois anos antes havia criado o Instagram, uma das redes sociais mais populares do mundo. É fácil imaginar Mike olhando constantemente para a tela de seu iPhone, à espera da notícia que poderia transformá-lo em um multimilionário. Ele passou aquele dia em sua casa, um cômodo de um sobrado próximo ao parque Alamo Square, cartão-postal de São Francisco, logo ao lado da sede de seu Instagram. Estava acompanhado por Stefanie, sua irmã mais nova, uma loira de estatura baixa, cabelos lisos e olhos claros amendoados, que viera de Nova York para uma visita.

Enquanto os irmãos paulistanos confraternizavam, a uns cinquenta quilômetros dali, o outro fundador do Instagram, Kevin, administrava uma conversa muito mais tensa. Falava com Mark Zuckerberg, o jovem bilionário que havia se transformado em celebridade por ter criado o Facebook oito anos antes. Kevin e Mark se conheciam havia tempos. Quando o primeiro ainda era um universitário em Stanford, ele recebeu um convite do segundo para se juntar ao Facebook. Para surpresa de Zuckerberg, conhecido por jamais ter visto a experiência universitária como algo de real valor (afinal, havia largado Harvard para se dedicar ao Facebook, logo no início da empresa), Kevin recusou a oferta porque queria se dedicar aos estudos. Por um breve período, chegou a ter um emprego como

atendente em um café, onde, por acaso, se reencontraria com o criador do Facebook. Zuckerberg deve ter se espantado ao dar de olho com aquele menino desengonçado, com mais de 1,90 metro, jeito de nerd e a mania de começar e terminar as frases com um sonoro “yeah”. Como poderia ele ter trocado uma oportunidade de ouro numa ascendente empresa do Vale do Silício pelo trabalho de servir cappuccinos?

Zuckerberg voltaria a olhar com curiosidade para Kevin em 2010, quando este, junto com Mike, criou o Instagram e tomou de assalto a indústria de aplicativos (os apps) para smartphones. A dupla não só construiu uma rede social bem-sucedida, como entrou no negócio dominado por Zuckerberg com pompas. Naquela primavera de 2012, já passavam dos 30 milhões os *instagrammers*, como ficaram conhecidos os usuários do Instagram. Depois do sucesso da rede em iPhones, Mike havia lançado naquela semana o app para Android, o sistema operacional do Google que rivalizava com o iOS, dos iPhones e iPads da Apple.

O brasileiro e sua equipe passaram meses de noites maldormidas para finalizar a versão para Android. Uma rotina normal para Mike, acostumado ao ritmo alucinante das startups (alcunha dada a uma categoria de recém-surgidas empresas de inovação, normalmente ligadas à tecnologia, que nascem com dinheiro de investidores e possuem a ambição de liderar o segmento de mercado em que atuam). Aliás, não só havia se acostumado, como também sentia prazer em suar muito a camisa e aquecer o cérebro com algoritmos e designs de interfaces de apps.

Desde a infância, Mike alimentava o gosto por permanecer horas em frente ao computador, programando. Na adolescência, nos anos

de ensino médio, madrugava no colégio bilíngue em que estudava em São Paulo, fazendo trabalhos de cursos extracurriculares que normalmente tinham um pezinho em tecnologia. Alternava o computador com o papo com os amigos, o violão e a pizza. Antigos colegas e professores se lembram de sua dedicação e facilidade em lidar com hardwares e softwares. Mas ele estava longe de se portar como um típico nerd. Pelo contrário, com frequência era visto sentado nos corredores, ensaiando alguma música indie em seu violão (ele também cantava, mas não tão bem). Mike era visto por alguns como um dos garotos mais interessantes da escola.

O resultado do trabalho árduo sempre lhe trouxera compensações. Naquela semana, não seria diferente. Dedicou manhãs, tardes, noites, feriados e fins de semana para desenvolver o app para Android. Com apenas mais dois engenheiros na equipe, ele havia feito o que seria considerado tarefa hercúlea até para uma equipe de dezenas de programadores e designers formados pelas melhores universidades dos Estados Unidos e contratados pelas mais importantes empresas do Vale do Silício. O resultado veio com festa. Em um dia, conquistaram mais de 1 milhão de novos *instagrammers*, o que foi comemorado com coquetéis e uísque, numa celebração que se tornara habitual. Até hoje há no escritório uma cristaleira — a mesma desde os primórdios da empresa — cheia de bebidas, pronta para esse tipo de evento, tão frequente na história de sucesso do Instagram.

A semana estava frenética para o brasileiro. Com o sucesso alcançado no Android, sua rede social se consolidou como a bola da vez em smartphones e tablets. O feito amedrontava o todo-poderoso Facebook, rede que passava do bilhão de usuários, mas

que era constantemente questionada sobre sua fraca atuação nos dispositivos móveis. Nas revistas especializadas, tornou-se recorrente uma análise que certamente incomodava Mark Zuckerberg: o Instagram estava roubando jovens usuários do Facebook e, assim, poderia até mesmo substituí-lo em um futuro próximo. Na batalha entre os reis do Vale do Silício, o maior medo é a perda de súditos — os usuários —, o que indica o início do caminho para a irrelevância.

Em um pequeno universo povoado por engenheiros e programadores milionários, o dinheiro talvez só importe menos do que o gosto doce da fama e do poder. Mais que uma conta bancária de respeito, todos querem o sucesso e o status decorrente. Se o empreendimento rui, tudo vai por água abaixo. Aos olhos do mundo, principalmente da mídia, que se deleita ao narrar a ascensão e queda dos impérios digitais, o nascente Instagram representava um possível primeiro capítulo da derrocada do Facebook. Uma história que soava como um final apetitoso para uma típica novela americana e abalava os investidores por trás do império de Zuckerberg.

Desde que Kevin deixara de ser o garoto que servia café e se tornara um célebre visionário do Vale do Silício, ele e Zuckerberg se encontravam frequentemente na mansão do bilionário em Palo Alto para “filosofar”, segundo diziam. Os encontros também poderiam ser vistos como uma tática *à la* Sun Tzu, uma estratégia inteligente de batalha. Falavam do rumo de suas empresas, de startups que surgiam, mas também de assuntos banais. Deviam pintar, por exemplo, conversas sobre a mais recente temporada de *Game of Thrones*, a série de TV baseada nos livros de George R.R. Martin

que mostra as artimanhas de nobres poderosos disputando o poder no reino fictício de Westeros. Era um dos programas favoritos de Zuckerberg, condizente com a imagem de nerd que detinha, junto à fama de frio, calculista, vingativo e machista que acabou por ganhar.

Entre um assunto e outro, Zuckerberg deixava claro seu imenso interesse pelo Instagram. O chefe do Facebook não só sentia a ameaça, como crescia os olhos em cima do app. Naquela mesma semana, Zuckerberg havia consolidado uma oferta de 500 milhões de dólares pelo aplicativo de Mike e Kevin. Era o equivalente a uma oferta vinda do Twitter, maior antagonista do Facebook. Dois dias antes, Kevin telefonara para Zuckerberg e Dick Costolo, CEO do Twitter, para educadamente recusar ambas. “Não está na hora de vender”, dizia o brasileiro Mike a quem fazia perguntas sobre o assunto. “Estamos longe disso”, reiterava.

Mike e sua equipe eram conhecidos por serem avessos a trabalhar em grandes empresas. Recatado, sem pendor para os holofotes, o brasileiro havia dito no passado que preferia o clima intimista das startups. E era essa atmosfera que implantava na sua: sentava-se lado a lado com os demais funcionários, promovia a informalidade típica das empresas do Vale do Silício, um mundo habitado por hippies, surfistas, aventureiros e nerds, onde tudo ocorre a uma velocidade inigualável se comparada a outras indústrias. Aqueles profissionais parecem movidos a energético — ou Adderall, um perigoso, mas eficiente, psicoestimulante comumente usado pelos trabalhadores do Vale, ao lado de tantas outras drogas, legais e ilegais, para aguentar rotinas puxadas. Ações na bolsa sobem e caem, startups ganham milhões para

perder tudo no mês seguinte. O lugar é dominado pelo espírito aventureiro de seus habitantes, pessoas impetuosas, acostumadas a mudar de vontade, e opinião, na mesma velocidade com que trocam seus MacBooks.

* * *

Enquanto esperava pela ligação do sócio, junto com a irmã, Mike devia estar se recuperando de uma tremenda ressaca de trabalho. Além da maratona para desenvolver o app para Android — cujo lançamento já causava sobrecarga nos servidores —, e das recusas de compra, Mike tinha passado o dia anterior em Palo Alto junto com Kevin, procurando levantar mais 50 milhões de dólares em investimentos para sua startup (com isso, já haviam capitalizado, no total, 57,5 milhões).

Mike parecia cada vez mais acostumado com esses números fora de órbita para um cidadão comum. No Vale, é taxada de fracassada qualquer empreitada sem algumas dezenas de milhões de usuários e que não valha ao menos algumas centenas de milhões de dólares. Já era um fato incontornável: depois de pouco menos de dois anos de trabalho no Instagram, ele inevitavelmente se tornaria milionário, garantindo oficialmente seu lugar no Olimpo de silício. Com a startup avaliada em 500 milhões de dólares, o brasileiro era um homem de ao menos 50 milhões, equivalentes a seus 10% da empresa. Mal sabia Mike que ele seria pivô de um movimento que elevaria ainda mais esse padrão. O Instagram logo se tornaria símbolo de uma era em que o sucesso de startups californianas passaria a ser medido em bilhões.

O telefonema de Kevin só aconteceu depois de horas de conversas na mansão de Zuckerberg. Já se esperava que o papo com o CEO do Facebook acabaria, inevitavelmente, em alguma proposta tentadora de aquisição. Mesmo assim, Mike até então expressava apenas sua convicção de que ainda tinha tempo pela frente antes de engordar sua conta bancária. A venda lhe soava tão improvável quanto a aquisição de um carro. Ou seja, para um ciclista convicto como Mike, beirava a zero. Em pouquíssimo tempo, porém, ele teria de rever seus conceitos, tanto em relação ao carro quanto ao Instagram.

Kevin finalmente revelou o quanto a conversa havia sido promissora. Melhor, não se tratava mais de uma conversa, mas de uma negociação. Quando Mike saísse de casa para pegar o trem para Palo Alto, buscaria não aqueles 50 milhões, mas sim 100 milhões de dólares. Kevin havia batido o martelo com seu amigo (e agora patrão) Zuckerberg: 1 bilhão de dólares. O Instagram mudaria a sede para Menlo Park, localização do campus do Facebook. E Mike nunca mais conseguiria ir para o trabalho de bicicleta.



1.

Uma semana antes da venda

“Não sei se vale esses 500 milhões”



O Vale do Silício, mítica região da Califórnia, serve de abrigo para bilionários, visionários e garotos que têm certeza de que mudarão o mundo. É visto, porém, com uma admiração às vezes exagerada por quem não vive mergulhado lá. Quando se anda pelas ruas arborizadas, calmas e cheias de BMWs, Audis esportivos e muitos Tesla (a marca de automóveis elétricos, e caríssimos, do empreendedor americano Elon Musk), é possível ter a sensação de estar no interior de uma redoma, protegido por uma bolha do resto do planeta, com paredes forradas por bilhões de dólares, embora seja aconselhável lembrar que a tal bolha pode ocasionalmente estourar. Michel Krieger prosperou nesse hábitat. Por dois anos, surfou no chamado *startup dream*, repetindo o tradicional ciclo de silício: criou um produto que as pessoas exaltaram; foi chamado repetidas vezes de “gênio” (palavra usada com abuso para designar os filhos do Vale); figurou em dúzias de capas de revistas; começou a aparecer em festas badaladas ao lado de celebridades e ricos; e, finalmente, vendeu sua startup. Hoje, é um nome poderoso da indústria da tecnologia.

No caso de Mike, o ciclo foi impulsionado pelo Instagram, rede social pela qual se compartilham fotos, em geral tratadas por filtros característicos do app. Os nomes dos filtros homenageiam ruas de São Francisco, colegas dos fundadores e até cachorros de amigos ilustres (por vezes, os cães, com perfis no Facebook e no Instagram, ganham até mais fama que os donos). Ou seja, que celebram o hábitat do Vale do Silício. Qualquer um que passe ao menos alguns minutos on-line, por mais que seja avesso ao barulho

do universo virtual, já deve ter se deparado com pincas de fotos no estilo vintage, emolduradas em formato quadrado e aprimoradas com efeitos de luz e sombra, que se disseminam pelo Instagram e depois se propagam por toda a web.

Para quem observa a distância, parece que o brasileiro fez algum tipo de magia. Ao ser adquirido pelo Facebook por 1 bilhão de dólares, o Instagram bateu um recorde até mesmo diante dos valores exagerados da indústria de tecnologia. Mike e Kevin conseguiram tal fortuna por um negócio que nunca deu lucro. Cada dia de existência do Instagram custou em torno de 2 milhões de dólares ao Facebook. E foi esse truque de magia que tornou o brasileiro milionário depois de dezoito meses decorridos entre o lançamento do Instagram, em 2010, e sua venda, em 2012. Michel, que levou seus 100 milhões de dólares (ou 320 milhões de reais), recebeu o equivalente a 185 mil dólares por cada dia dedicado à sua criação.

A história do Instagram pode ser mesmo considerada um conto de fadas do Vale do Silício, contos que outrora tiveram como protagonistas nomes como os de Steve Jobs, lendário fundador da Apple, e do próprio Mark Zuckerberg, do Facebook. Uma história repleta de glórias, e de dólares, mas temperada também com os sabores mais amargos do Vale. Noites não dormidas, inveja, o medo constante de fracassar, acusações de traição e o julgamento (seguido, muitas vezes, por condenação, se não no campo jurídico, ao menos no social) do público, de críticos e de inimigos ferrenhos.

* * *

Mike tinha 24 anos quando criou o Instagram. Abandonou um emprego em outra startup, onde ganhava mais que o dobro do que passou a receber, para elaborar um app pelo qual era possível compartilhar informações sobre o dia a dia ligadas à localização do usuário. A ideia inicial não partiu dele, mas do americano Kevin Systrom, colega veterano da Universidade de Stanford. Foi Kevin quem o convidou para ser um dos fundadores da empresa. Inicialmente, o app, então chamado de Burbn (em referência ao tradicional uísque bourbon), pouco se parecia com o que se tornaria. Foi preciso uma série de reveses e de descontentamentos para que os dois decidissem refazer os planos e, com isso, criar o Instagram.

Em um país onde surgem startups a todo minuto, a dupla foi colocada em dúvida muitas vezes. “Só mais um app de fotos”, a maioria dizia no começo. Mas o talento para design e engenharia de Mike, além da forma criativa com que solucionou problemas que outros “apps de fotos” apresentavam, combinado com uma valiosa rede de contatos, o carisma e a criatividade de Kevin, criaram um sucesso até então sem paralelo. O Instagram cresceu rapidamente, em toada maior que qualquer outra rede social antecessora, seja o Facebook, o Twitter, o MySpace. Em menos de três meses atingiu a marca do milhão de usuários, patamar simbólico para certificar o sucesso de uma startup. Conquistou fãs, entre anônimos, celebridades, mídias e políticos. Passou a ter papel fundamental na transformação evidente que as redes protagonizam nos meios de comunicação.

O Instagram lotou nossa vida de #selfies e #foodporn, e também de relatos visuais de protestos, golpes de Estado,

terremotos e bastidores de disputas eleitorais. Virou plataforma tanto para coisas tidas como fúteis quanto para discussões impactantes. No terremoto do Japão de 2011, por exemplo, sem que fosse intenção de seus criadores, o app se transformou espontaneamente numa ferramenta de comunicação rápida e eficiente numa situação de absoluto caos. Isso evidencia que o Instagram protagonizou, e ainda protagoniza, uma transformação sem volta.

O Instagram hoje é celebrado. Como todo sucesso, porém, recebe críticas fortes. Há quem ache que o app traduz o pior das redes sociais. As postagens mais comuns são, afinal, autorretratos tirados diante de um espelho, #selfies de todo tipo, fotos de pets, de pratos de comida ou cenas de viagem (normalmente com os pés calçando Havaianas em primeiro plano e a praia, ou montanhas, ao fundo), ou cliques "artísticos", tirados por amadores ajudados pelos filtros, muitas vezes tidos como afrontas pelos fotógrafos profissionais. Também vieram duras críticas quando o Instagram, já sob a tutela do Facebook, mudou seus Termos de Uso — aquele documento que raramente lemos antes de entrar em uma rede, mas com o qual concordamos quase espontaneamente — para ter maior controle dos dados de seus cadastrados. Além de tudo isso, traficantes passaram a usar a rede para vender drogas e armas, por meio de imagens de seus produtos ilegais.

De início, Mike e Kevin não esperavam tanta repercussão. Ao menos não tão rápido. Lançaram o Instagram com o receio natural de quem não sabe se sua invenção será aceita. Mas quando foram tomados de supetão pela avalanche de pessoas querendo o que criaram, logo ajustaram o discurso e passaram a apresentar o

Instagram como um produto com capacidade de mudar o mundo. E ele mudou mesmo o mundo? A ambição é evidentemente exagerada. Mas há quem a defenda.

* * *

Em abril de 2012, conversei com Michel Krieger, o Mike, uma semana antes de se tornar um milionário. Tinha apenas 26 anos e estava sob os holofotes. A fama o pegara em questão de meses. Já fazia parte de tudo quanto era lista de mais destacados empreendedores do Vale do Silício, em publicações prestigiadas como as americanas *Fortune* e *Business Insider*. E, meses antes, em janeiro, comparecera ao State of the Union, tradicional discurso anual que o presidente faz ao Congresso, a convite da primeira-dama dos Estados Unidos, Michelle Obama.

Apesar de tão festejado, Mike fazia questão de salientar sua simplicidade e também destacar quanto trabalhava, verdade irrefutável. “Quando lançamos o Instagram, ficamos dias acordados, codificando em frente ao computador”, frisou.

Mais que uma boa ideia, o Instagram foi resultado de noites e noites insones. Mike era a mão trabalhadora por trás do app. Em sua rotina, era comum acordar de madrugada para checar os servidores. Não se desgrudava, e é assim até hoje, de um laptop e de um iPhone, armas essenciais de um empreendedor digital. Estava sempre on-line, atento à rede, para poder solucionar eventuais panes técnicas. “Não tenho muito tempo para passatempos, ou esportes, como o boxe, que tento fazer”, dizia.

Ele encarava um tempo chuvoso em São Francisco enquanto conversávamos. Chovia mais que o normal naquela primavera de 2012 e, para ele, isso era um problema. Mike se via obrigado a deixar sua bicicleta estacionada no sobrado onde morava com a namorada, a dezoito minutos de pedaladas da sede do Instagram. Tudo em seu perfil parecia enquadrá-lo como o modelo perfeito de um empreendedor do Vale do Silício. A opção pela bicicleta substituindo o carro, por exemplo, conta pontos por lá. Quando chovia, como naquele dia, ele pegava um táxi (e, raramente, quando a distância era maior, usava um dos serviços de apps para descolar carona, ou alugar um carro por alguns minutos). O Instagram tinha se mudado pouco antes para um novo escritório, nas redondezas de South Park, região tida como berço das startups nos anos 1990 e da posterior falência da maioria delas, quando houve o estouro da bolha das pontocom na virada do século. South Park também virou símbolo da rápida capacidade de recuperação do setor. O Instagram, naquela época, ocupava o escritório que antes fora do Twitter, outro bastião da ressurreição da indústria e da ascensão das redes sociais, que era também uma empresa com a qual o Instagram tinha muita intimidade e cumplicidade.

Mike vestia, como na maioria das vezes, o uniforme típico do Vale: camisa xadrez colorida, calça jeans e tênis (“estilo indie”, como ele mesmo define). Sua namorada, a americana Kaitlyn Trigger, então com 27 anos, trabalhava em outra startup de São Francisco e adotava modo de vida parecido. Era perfeita para compor o retrato de casal jovem e *bon-vivant*. Mike frequentava shows de bandas alternativas, batia ponto em bares e cafés, era ativo em sites como a rede social de perguntas e respostas Quora,

testava quase todos os novos apps ou hardwares e ainda era um fã declarado de cachorros. Não precisou se esforçar para se encaixar naturalmente no estilo de vida típico de São Francisco. Era um empreendedor digno de figurar com destaque no álbum oficial de fotos do Vale. Sem necessidade de filtro.

O Instagram, então com seus 30 milhões de usuários, era uma febre nos Estados Unidos — numa situação apenas igualável ao momento de explosão de outra rede social, o Facebook, que surgira em 2004 e virara grandioso em 2007. No Brasil, porém, ainda era um aplicativo de nicho, conhecido por jovens e “early adopters” (apelido dado aos fissurados por tecnologia que aderem o mais rápido possível às novidades), mas logo, logo iria se difundir.

O Instagram ganhara o status de fenômeno, em posição de destaque antes ocupada por MySpace, YouTube (vendido ao Google em 2006), Twitter e depois pelo Snapchat (que o Facebook tentou comprar por 3 bilhões de dólares em 2013) e o WhatsApp (este, comprado pelo Facebook por cerca de 20 bilhões de dólares, em 2014). No que parece uma regra na redoma de silício, não demora muito para cada novo fenômeno ser cobiçado por um ex-fenômeno, cujo sucesso o leva a um status ainda maior. Principalmente quando se começa a ameaçar os grandalhões. Caso do Instagram, que era apontado como sucessor do Facebook na posição de queridinho de jovens e celebridades, as moedas mais valiosas para uma rede social em ascensão. Foi quando essas moedas foram para o Facebook, em meados dos anos 2000, que o MySpace, o grandalhão da época, viu sua derrocada. As moedas agora iam para o Instagram e havia o claro risco de saírem do Facebook. No que era uma consequência óbvia nesse mercado, o Instagram recebia

constantemente ofertas de aquisição. “Três, quatro, que valem a importância”, dizia Mike. Duas eram mais tentadoras: a do Twitter e a do Facebook. Com a vantagem da distância temporal, sabe-se quem saiu vencedor na disputa.

Porém, na conversa que tivemos, o brasileiro afirmava que não estava interessado na venda do Instagram. Nem ele, nem Kevin, CEO e sócio majoritário. “Temos muitos planos para crescer, antes de pensar nisso”, dizia. Mas quanto valia? “Esse negócio de que valemos 500 milhões não é certo. Não chegamos a isso. Sabe, esse mundo do Vale do Silício vive muito em cima de especulações e não dá para acreditar em tudo que se lê por aí”, continuava. Sim, 500 milhões de dólares pareceriam bobagem frente ao bilhão que viria do Facebook alguns dias depois.

O receio em falar de supostas ofertas não era infundado. Havia motivo. Ou melhor, motivos. Primeiro, não fomentar boataria. Fofocas costumam prejudicar a atração de investidores dispostos a apostar fichas na startup, ainda mais se passam a desconfiar que a empresa está próxima de ser vendida. Além disso, era necessário manter a concentração no aprimoramento do app. E havia muitos planos futuros, como a inclusão do compartilhamento de vídeos na rede. O ícone do Instagram aparecia com maior frequência na tela de smartphones, tablets e computadores. Mike parecia se sentir mais à vontade e demonstrar mais prazer quando falava de qualquer assunto que não fosse relacionado a valores e especulações em torno do negócio.

Manifestou não ter interesse em ver seu Instagram em outras mãos. Pelo que dizia, queria crescer, virar um novo Facebook, uma nova Apple. Dois anos antes, logo após se formar em Stanford e

antes de começar o negócio com Kevin, ele declarara não se interessar em trabalhar para alguém grande demais, “como o Google”. Preferia a vida em startups, onde ficava mais próximo dos fundadores, onde podia tomar decisões mais impactantes para o andamento do negócio.

A ambição de crescer sozinho levava o brasileiro a falar de suas projeções para um dia ganhar dinheiro com o Instagram. Apesar de o Instagram àquela altura ser avaliado em 500 milhões de dólares, jamais tinha gerado um centavo sequer. O sucesso estrondoso não tinha receita. Nem sequer um modelo definido de como iria faturar. Tratava-se de um aplicativo gratuito, pelo qual se criava um perfil gratuito, para compartilhar fotos gratuitamente com uma rede de amigos que também não pagavam um tostão para participar da brincadeira. Não havia anúncios no app. Até lá, tudo que girava em torno da possibilidade de o Instagram gerar renda se baseava em promessas.

Mike tinha, em suma, duas ideias para começar a lucrar. Uma solução seria cobrar ao menos por parte do serviço. Uma das sensações do Instagram são os filtros. Pelo aplicativo é possível usar uma série de filtros de imagens para melhorar as fotos a serem publicadas. Mike pensava em continuar a não cobrar pelo app, nem pelo acesso à rede, nem pela publicação das fotos. Pensava em pedir uns centavos de dólares pela utilização de alguns filtros especiais, os premium. Um método tradicional na indústria digital, conhecido como “fremium”, pelo qual se cobra por extras dentro de um programa. Essa proposta era pensada por ele e Kevin desde o início, e chegaram a cogitar uma atualização do Instagram com os filtros premium. A segunda alternativa (adotada pouco mais

de um ano depois) era mais simples: os *ads*, anúncios. O Instagram poderia vender anúncios. “Mas não do tipo tradicionais”, pontuava. Ele queria cobrar de empresas para que elas pudessem promover as fotos que já colocavam em seus perfis no Instagram habitualmente, um recurso que aumentaria a visibilidade da postagem para mais usuários. A proposta tinha seu diferencial inegável: em vez de ver anúncios e mais anúncios correndo em cada perfil, o usuário só se depararia com algumas fotos, tratadas e de qualidade, de produtos de empresas pelas quais normalmente já se interessariam.

A história, entretanto, daria uma guinada poucos dias depois. O Instagram passaria por uma valorização sem igual. A startup que “nem valia 500 milhões de dólares” seria mesmo vendida. Mike e Kevin saíam milionários. Mas não estavam sozinhos. Cada um de seus treze funcionários — uma turma jovem, de vinte e poucos anos, que curtia andar de bicicleta, passear com cachorros e surfar — levaria uma bolada, visto que 10% das opções de ações da empresa haviam sido distribuídas entre eles.

O bilhão do Instagram não transformaria apenas a vida de quem construía para o sucesso do app. Ele também mudaria os rumos de toda a indústria. A partir dali, fundadores de cada “startup do momento” resolveriam que também valiam bilhões e não podiam vender por menos. Nascia, com o bilhão do Instagram, o paradoxo das empresas que nada lucravam, mas valiam bilhões. Um fenômeno que, na opinião de alguns, pode levar a um novo desastre, a bolha das startups bilionárias que, no final das contas, podem valer muito menos (se é que valem alguma coisa).

Naquele dia chuvoso de São Francisco, ao chegar ao escritório depois da viagem de táxi com a namorada, Mike cumprimentou os colegas, sentou-se à sua mesa, que ficava grudada às de outros da equipe, sem distinções. Como é típico no mundo do Vale, os sócios não gostam de se isolar em salas exclusivas. Ao seu lado, literalmente junto à sua mesa, estava o americano Shayne Sweeney, primeiro engenheiro a ser contratado e braço-direito de Mike nas decisões técnicas. Em sua diagonal direita, Kevin, seu sócio. O escritório estava bagunçado, com caixas fechadas. Algumas delas continham câmeras fotográficas vintage que seriam colocadas nas prateleiras, ao lado de outros modelos, já posicionados. A bagunça não era só dotada de estilo, como tinha razão de ser. Quando se administra a vida de milhões de pessoas (o triplo da população da cidade de São Paulo) e cada funcionário responde por 2,3 milhões de usuários, sobra pouco tempo para arrumação.



2.
Nove anos antes da venda

O Michel
vira Mike

Michel foi parar nos Estados Unidos em 2004, motivado, especialmente, por uma conversa importante que tivera durante um almoço meses antes de se mudar para Stanford.

Era fim de 2003 e ele se formava no terceiro ano do colegial, na Graded, ou, em versão traduzida, Graduada, uma escola paulistana de currículo americano, com aulas em inglês, onde costumam estudar filhos de executivos de diversas nacionalidades, além de brasileiros de famílias abastadas. Ele estava sentado a uma mesa de plástico improvisada no pátio do colégio, que passava há meses por uma reforma que deixara salas fechadas e andaimes espalhados pelo pátio. Comia estrogonofe na companhia de um de seus professores preferidos, Jeff Lippman, um americano que vivera na Califórnia, terra da Stanford.

Michel tomou a iniciativa de convidá-lo para o almoço, pois precisava de conselhos. Num feito raro, mesmo para uma escola top de linha como a Graded, ele fora aceito em duas universidades da Ivy League, grupo que congrega as instituições de ensino superior mais tradicionais dos Estados Unidos. Também pairava a dúvida se seria melhor ficar no Brasil e tentar ingressar na Universidade de São Paulo. Michel passava pela típica fase do adolescente que não tem ideia do que quer ser quando crescer. Sua dúvida não se limitava apenas ao lugar onde viveria, ele também não sabia qual graduação escolher. Cogitou cursar cinema, jornalismo ou algo ligado a computação. Sua cabeça estava embaralhada.

Michel era bastante próximo de Lippman. O americano seguia o estereótipo de um professor de *high school* — óculos quadrados, cabelo arrumado, sempre de camisa de botão, postura ereta e polida, jeitão de intelectual. Lippman via Michel como o melhor aluno em suas aulas de história e, por isso, o paparicava. “Ele já demonstrava uma rara capacidade de não só decorar o que ensinamos, como ir muito além, com um olhar criativo e analítico”, disse o professor, onze anos depois. Em uma das tarefas da aula, Michel havia escrito um ensaio inusitado sobre o *Voice of America*, um programa de rádio transmitido durante a Guerra Fria como propaganda política pró-Estados Unidos a habitantes da antiga União Soviética. Um tema que parecia despertar interesse constante no garoto de dezessete anos, futuro empreendedor-modelo do capitalismo americano.

Voltou a explorar, dessa vez com sarcasmo, as idiossincrasias soviéticas quando, com amigos, gravou uma sátira do seriado americano *Friends*, rebatizado de *Comrades* (camaradas, em inglês). Na versão feita por Michel, o famoso apartamento no qual se passava *Friends* dava lugar a um similar comunista, com móveis de quinta, onde os camaradas viviam precariamente. Ele passou o vídeo da sátira no pátio do colégio para os outros estudantes. “Quando me lembro do Michel adolescente, faz muito sentido vê-lo criando o Instagram anos depois”, recordou o também americano Wayne Shackelford, que era seu professor de multimídia e o ajudava na gravação dos vídeos.

No colégio, Michel tinha boas notas, mas seu boletim não era o melhor da turma. Por outro lado, era visto por alguns como aquele que mais tinha chance de alcançar o sucesso. Isso porque ele

racionava além das aulas, além do mundinho do colégio, povoado por filhos da elite paulistana que iam para a escola conduzidos por motorista e escoltados por seguranças. “Era criativo, dedicado, se agarrava aos projetos de que gostava e tentava fazer coisas diferentes”, recorda Wayne.

Uma dessas coisas diferentes foi pegar câmeras digitais do colégio e, ao lado de dois amigos, fundar uma TV da escola, que ganhou o nome de GTV. Foi por lá que gravou sua paródia de *Friends*. E também outra sátira, baseada no desenho *South Park*. O resultado dos trabalhos era estarrecedor para qualquer um que soubesse que fora feito por garotos de dezessete anos. No de *South Park*, alunos e professores da escola ganhavam versões animadas, no mesmo estilo do desenho original. O personagem que representava Michel, dublado por ele mesmo, era um retrato perfeito do original. Cabelo castanho-claro, apresentando entradas que podiam indicar uma futura calvície, e vestido de jeans e camiseta preta. Michel já tinha o hábito de se vestir sempre de maneira parecida, como se usasse um uniforme, algo que continuou a fazer na universidade e no Instagram.

Quando saiu da Graded, Michel se lembrava do projeto do GTV como o que fez de mais interessante no colégio. Seu envolvimento era notável, passava noites e fins de semana na escola, com o professor Wayne. Aprendia a editar vídeos, a fazer animações no computador, a gravar dublagens. Os roteiros, sempre em inglês, língua com a qual Michel demonstra hoje em dia mais facilidade do que com português, escancaravam o olhar crítico que seguiria com ele pela vida. Ele parecia ter uma rara ciência de como sua vida privilegiada era limitada aos muros reforçados que protegem os

filhos da elite brasileira. Exemplo: uma das metas de seu GTV era retratar a vida estudantil, baseado na questão *Do Graded students live in a bubble?* (“Os alunos da Graded vivem numa bolha?”). Desde criança, estava acostumado a viver em bolhas, cujos mundos internos eram observados de fora como fantasiosos. Ele era habilidoso em olhar por trás de toda essa fantasia.

Além de sua TV, que deixou de existir depois que saiu do colégio, por falta de interesse (e capacidade) de seus sucessores, acumulava uma série de tarefas complementares em uma agenda lotada. Ensinava inglês como voluntário para moradores da favela Paraisópolis, que, assim como a Graded, fica no Morumbi, o bairro de maior contraste social de São Paulo, cidade cheia de disparidades. Havia espaço também para seu interesse pela computação. Outra de suas atividades preferidas era um programa voluntário no qual os alunos ensinavam funcionários da manutenção do Graded (da limpeza, por exemplo) a usar o computador.

Recordou, em entrevista ao site americano *The Verge*, especializado na cobertura de tecnologia: “Lembro-me de sentar com os funcionários e explicar alguns dos conceitos que para nós eram tão claros, óbvios; quando você clica em um link, como você sabe que ele funcionou? Naquele tempo, se sabia que (estava funcionando) porque o globo do Internet Explorer começava a rodar. A coisa mais difícil para muitos desses, que não cresceram clicando em coisas no computador, [era que] quando eles querem navegar, usam a mão inteira para tentar pegar o mouse e acertar um ponto com um clique; mas nesse ponto eles moviam o mouse sem querer e erravam o link. Era realmente frustrante. E por que você clica em uma coisa na internet uma vez e no desktop tem de ser duas

vezes? Por quê? Eu já sabia que me interessava tornar tudo isso melhor para as pessoas, estudar como concretizar o objetivo de uma interface de computador e ao mesmo tempo fazê-la funcionar adequadamente para as pessoas.”

* * *

Quase uma década depois, Michel visitou o professor de multimídia Wayne, em Praga, na República Checa. Wayne estava morando lá, dando aulas. Michel tinha saído havia pouco de Stanford e viajava pela Europa com alguns amigos da universidade. Na visita, combinada em trocas de mensagens pelo Facebook, mostrou uma versão inicial de seu Instagram. O professor não só estava acostumado às ambições megalomaniacas dos ex-alunos, como também via como obviedade o sucesso de Michel, por seu espírito criativo, empreendedor, artístico e trabalhador. Combinação que faz com que ele seja daqueles caras que costumam acertar no alvo.

O Instagram é sobre arte, é sobre tecnologia, é sobre comunicação, é sobre integrar pessoas de todo o planeta. Características que refletem habilidades demonstradas por Michel. Talentos que, não por acaso, foram exibidos por tantas outras figuras essenciais para o desenvolvimento da computação, dos ingleses Ada Lovelace a Charles Babbage, no século XIX (pioneiros de algo que nem sabiam que existiria), a Alan Turing, Bill Gates e Steve Jobs. Michel se revela uma espécie de renascentista dentro da tecnologia. Sabe mesclar sua sensibilidade para as artes (em especial a facilidade em lidar com imagens) com o interesse pela inovação tecnológica para criar produtos que as pessoas percebem

como úteis. Essa alquimia de interesses sempre foi explorada ao longo de sua vida, dos projetos mais amadores no colégio aos mais profissionais em Stanford.

Outra característica notável e refletida diretamente em seu Instagram: é um homem do mundo. No sentido mais literal possível. Desde criança está acostumado a viver em culturas diferentes e conviver com indivíduos dos mais variados tipos. A postura cosmopolita se revelou essencial para sua formação e para o que concretizaria profissionalmente.

Michel nasceu na cidade de São Paulo, em 4 de março de 1986. Quando conversamos, ele não se lembrava em qual maternidade, mas seu palpite revelava de pronto seu berço privilegiado. Michel acredita ter nascido no Albert Einstein, hospital da elite paulistana, situado no Morumbi, bairro nobre da capital.

Passou parte da infância e da adolescência em Alphaville 2, condomínio fechado em Barueri, próximo à cidade de São Paulo. Assim como o Hospital Albert Einstein, Alphaville é uma daquelas “bolhas” que acolheram Michel. A família, porém, saiu do país quando ele ainda era pequeno. Filho de um alto executivo da indústria de bebidas alcoólicas e de uma marqueteira — que deixou a profissão em 1989, quando nasceu Stefanie, a irmã mais nova de Michel —, acostumou-se a não criar raízes muito fortes.

Aos quatro anos, a família se mudou para Portugal, acompanhando uma promoção na carreira do pai, que em São Paulo era diretor de marketing da Seagram, empresa canadense que já foi a maior destilaria de bebidas alcoólicas do mundo. Em julho de 1990, o senhor Krieger assumiu o cargo de gerente-geral da multinacional em Lisboa.

Lá, seus pais optaram por matriculá-lo em uma escola internacional. Escolas internacionais, assim como a Graded em São Paulo, aplicam um currículo idêntico ao de seu país de origem. Os pais de Michel selecionaram uma que seguia o ensino americano e ministrava 90% das aulas apenas em inglês. E foi nesse idioma que Michel alfabetizou-se. Hoje, trava a língua para falar português e com frequência substitui por expressões em inglês as palavras que ele esquece (mas, educadamente, pede desculpas quando faz isso de forma involuntária, numa conversa com um brasileiro).

A escolha dos pais pela escola americana seria determinante para criar os alicerces que permitiram ao filho optar por se mudar para os Estados Unidos (caminho seguido também por Stefanie, que estudou políticas públicas, com especialização em planejamento urbano, na Universidade de Chicago).

Michel se lembra pouco da infância vivida em Lisboa. Recorda, porém, de ter ganhado lá seu primeiro computador. Um PC “velhão, meio cinza”, diz, ao resgatar sua infância da memória. Como a maioria dos garotos, usava o computador principalmente para jogos. Um de seus games preferidos era o *Gorillas*, um clássico criado em 1991 para apresentar a linguagem de programação QBasic, que rodava no nostálgico sistema operacional MS-DOS 5. No jogo, controla-se um de dois gorilas que ficam em cima de prédios, como King Kongs, arremessando bananas sobre uma cidade. O objetivo: acertar o gorila rival com uma dessas bananas. Era tudo muito rústico. Os gorilas não passavam de quadrados laranja pequenos, empilhados um sobre o outro para formar uma figura humanoide. A cidade era composta por blocos coloridos grandes (os edifícios), com pequenos blocos amarelos que

representavam janelas iluminadas. Também havia no céu azul um sol sorridente (parecido com aquele do desenho *Teletubbies*), que observava a disputa e cuja expressão mudava de acordo com a emoção da partida.

Michel adorava a simplicidade do jogo. O gosto pela simplicidade, principalmente em tecnologia e inovações, o acompanhou até a vida adulta. Apesar de simples, Michel aproveitou a experiência em *Gorillas* como porta de entrada para o mundo da programação. No jogo, é preciso digitar o ângulo e a velocidade com que se quer arremessar as bananas. Além disso, é possível programar, e assim modificar o ambiente dos gorilas arremessadores de bananas, escolhendo, por exemplo, a intensidade da força da gravidade que afeta as ações. Michel explorava os códigos para configurar o jogo como queria. Passava tardes fazendo isso, por puro prazer.

Foi também em Lisboa, em cursos extracurriculares, que começou a aprender, formalmente, a programar. Iniciou pela linguagem de programação Logo. Funcionava assim: por meio de um software educacional, Michel digitava comandos que guiavam a imagem de uma tartaruga na tela. Conforme a tartaruga andava pela tela, desenhava linhas e curvas.

Já em casa, passava horas mexendo no “velho computador cinza”, às vezes sozinho, às vezes ao lado do pai. Naqueles tempos em que a internet ainda era incipiente, as horas dedicadas ao PC eram quase completamente focadas nos jogos, no estudo e no aprendizado (ainda que indireto) de como programar.

A estadia da família Krieger em Portugal durou quatro anos. Novamente, acompanhando o progresso da carreira do pai, todos

voltaram para São Paulo. Dessa vez, o senhor Krieger foi designado para dirigir as operações da Seagram no Brasil e no Paraguai, reportando-se para o vice-presidente da América Latina. Passou a liderar três fábricas e um time de quatrocentos funcionários. No Brasil, a Seagram era, então, a segunda maior empresa do mercado premium de bebidas alcoólicas, com marcas famosas como Chivas e Montilla.

Foi nessa ocasião que Michel e sua irmã entraram na Graded, para não terem de passar meses se adaptando a um colégio com currículo brasileiro. Além disso, uma nova mudança não estava descartada e um colégio com ensino padronizado em escala internacional facilitaria as coisas, caso a carreira do pai voltasse a exigir isso.

Reduto da elite paulistana, a mensalidade da Graded girava em torno de 3 mil reais quando Michel concluiu o ensino médio, em 2003. Em 2014, o pré-primário custava quase 4,5 mil reais e a *high school* (como segue o modelo americano, a divisão do ensino só faz sentido pelos termos em inglês) estava próxima de 6 mil reais. Em geral, as mensalidades são arcadas pelas empresas que contratam os pais dos alunos, sem pesar no bolso das famílias.

Michel estudava numa escola pela qual passaram pessoas muito mais ricas do que ele (aliás, mais ricas do que ele é hoje). Foi contemporâneo de Fabiana Justus, filha do publicitário Roberto Justus. Outra célebre ex-aluna é Patrícia Abravanel, filha do empresário Silvio Santos, bilionário dono do canal SBT. Por isso, ao entrar para Stanford, não estranhou a convivência com filhos de milionários americanos. Como também não deve ter sido uma adaptação tão radical ter de lidar com números cheios de zero de

seu Instagram (que culminariam em nove zeros). O brasileiro tem facilidade de conviver com a ambição dos mais ricos.

Contudo, mais uma vez foi curta a estadia da família no país. Quando completou doze anos, sua família recebeu a notícia de que haveria uma nova mudança. A Seagram, onde o pai trabalhava, havia fechado as portas e suas ações foram diluídas entre outras empresas do setor, como a Coca-Cola. O senhor Krieger passou a trabalhar para a Diageo, multinacional britânica líder mundial no setor de destilados, dona de marcas como Smirnoff, Johnnie Walker, Bailey's e da cerveja Guinness. A primeira escala foi em Miami, onde ele ocupou o cargo de diretor comercial da empresa. Depois de um ano e três meses seguiram para Buenos Aires, onde o pai passou a cuidar das operações da multinacional na Argentina, no Chile, na Bolívia e no Peru.

Os Krieger voltariam ao Brasil em 2001, quando o pai mudou de emprego e tornou-se diretor de operações de uma *joint venture* focada no setor de atacado e varejo (ele ficaria nessa empresa até 2002, quando a multinacional tirou seus investimentos do Brasil). Michel tinha então catorze anos e retomou os estudos na Graded, que, apesar das andanças pelo mundo (até hoje, viveu apenas por treze anos não consecutivos no Brasil), é o lugar que chama de "minha escola", e onde considera ter passado por experiências que ajudaram a defini-lo.

Mesmo com seu gosto pela tecnologia, Michel estava longe de ser taxado por seus colegas como o nerd da turma, o que seria normal, considerando que ele seria o futuro fundador de uma startup do Vale do Silício. É lembrado como "um cara na dele" e, principalmente, por seu gosto por bandas independentes, em

especial as americanas, canadenses e britânicas. Ele é fã, por exemplo, da canadense Arcade Fire e da americana Okkervil River. Em 20 de julho de 2012, comemorou, no Twitter, a entrada dessa última no Instagram: "Super excited that @okkervilriver, one of my favorite groups, is on Instagram" (Estou superfeliz porque @okkervilriver, uma das minhas bandas favoritas, está no Instagram).

Em 2001, quando voltou ao Brasil, Michel ouvia obsessivamente a faixa "Caring is Creepy", da banda americana The Shins, outro ícone indie, que começa assim: "I think I'll go home and mull this over" (Acho que vou para casa, pensar direito sobre isso). O gosto pela música se manifestava também por um de seus passatempos preferidos: tocar violão, o que fazia muito pelos corredores do colégio e em festivais anuais que ajudava a organizar na escola — ele também sabe tocar guitarra e dedilhar um ukulele, uma espécie de cavaquinho com quatro cordas de tripa.

Mike conciliava uma série de passatempos que para um observador externo podem parecer díspares. Em paralelo à música, às artes, aos quinze anos ele mergulhou de vez na tecnologia e nas questões da programação, dedicando-se a desenvolver extensões e aplicativos simples para softwares livres. Ficava até altas horas, de madrugada, criando e recriando códigos, concentrado sobretudo em como reconfigurar programas e sites *open source*, os de código aberto. Esses softwares, que serviram a tantos programadores como porta de entrada para o mundo da tecnologia, seguem as regras estabelecidas pela Free Software Foundation, organização sem fins lucrativos fundada em outubro de 1985 (um ano antes de Michel nascer) e cuja meta é incentivar qualquer um que possa

criar, modificar e distribuir softwares. Na prática, os softwares livres são aqueles que têm seu código-fonte aberto para que se possa alterá-lo e melhorá-lo. As melhorias são compartilhadas com toda a comunidade. Quando se mostram efetivas, as alterações são adotadas pelo programa original, conservando-se o crédito do autor. Por conta dessa abertura, procriam-se comunidades e fóruns de hackers em torno do software, que servem como tradicional porta de entrada de crianças e adolescentes ao universo da programação. Michel se dedicava especialmente ao Thunderbird, um programa de e-mails, chat e de grupo de notícias da Fundação Mozilla (a mesma organização que criou o hoje popular navegador Firefox).

Tocar violão, ouvir músicas, ir a shows, brincar de programar e criar extensões para softwares livres eram os programas de férias da adolescência e que perduraram na vida universitária. Por exemplo: durante as férias de Stanford, ele lançou uma extensão para o Thunderbird na qual usuários podem relacionar contatos da agenda do e-mail com o contexto — o assunto — de suas mensagens. Foi um sucesso, frente às pretensões diminutas de algo assim, com sessenta comentários positivos de usuários que fizeram o download. Outra de suas invenções para o Thunderbird mostra seu lado prático e de como gosta de resolver de forma simples problemas aparentemente complexos. Para distinguir diferentes endereços de e-mails abertos no mesmo computador (um do trabalho, outro pessoal etc.), criou outra extensão. Mas sem códigos complicados. A solução foi direta: desenhou uma paleta de cores que identifica as diferentes janelas de e-mails abertas na tela.

Passar horas (de férias!) em frente a um computador, programando, ainda adolescente, evidenciava sua clara tendência

para a ciência da computação ou campos relacionados. Mas o futuro inventor do Instagram titubeava em seguir por esse caminho.

O almoço no pátio com o professor Lippman foi marcado para tratar da indecisão. Michel compartilhou suas angústias. O experiente professor tinha diante de si uma situação costumeira, um adolescente convivendo com dilemas. Na visão do professor, havia certa nobreza naquele ato, o que lhe deu muito mais motivação para ouvir do que era seu hábito. Afinal, Michel hesitava entre algumas das melhores universidades do mundo e tinha tudo para se tornar alguém importante, uma figura de impacto, onde quer que fosse. Fora bem-sucedida a atitude ousada de se candidatar a um grupo seleto de instituições de elite. Entre elas, uma se destacava: Stanford, com uma taxa de aceitação abaixo de 7% (ou seja, a cada cem candidatos, apenas sete são aceitos) e, também, o berço do Vale do Silício (foi a partir de professores e estudantes de lá que foi criado o mítico polo de tecnologia).

Lippman ambicionava influenciar o garoto a ir para lá. Então, lhe contou a história de um amigo, também americano (este, californiano), que havia estudado em Stanford. O amigo, que vivia entre indecisões na escola e tinha características similares às de Michel (o gosto pela tecnologia e pelas artes, por exemplo), optou por Stanford e então entrou em um curso novo e exclusivo. O programa Symbolic Systems (Sistemas Simbólicos) agrega disciplinas como psicologia, computação, linguística, filosofia e inteligência artificial. O objetivo é moldar empreendedores. Dar as bases para que gente aflita por inovar consiga explorar não só as habilidades técnicas, mas também a intuição criativa necessária para tornar realidade inovações revolucionárias.

Sete anos depois, Michel se lembrou da conversa que tivera com Lippman em uma carta de recomendação que fez ao professor. Na Graded, para se tornar diretor de algum departamento, é necessária a indicação de um ex-aluno, de preferência alguém que ganhou notoriedade. Lippman procurou a ajuda de Michel, que já era então o Mike do Instagram. Seu ex-aluno escreveu a recomendação, mencionando o almoço com estrogonofe em uma tenda improvisada no pátio do colégio. Para ele, os conselhos do professor foram decisivos. Michel se tornou o ex-aluno de maior destaque da escola paulistana — principalmente se contamos apenas aqueles que fizeram a própria fortuna —, e sua indicação valeu o cargo de diretor a Lippman.

Michel terminou o almoço com menos questionamentos na cabeça. Agradava cada vez mais a ideia de deixar, pela terceira vez, o Brasil. “Além de tudo, a Califórnia ainda é charmosa e a população tem um perfil mais próximo dos brasileiros, com pessoas menos formais, desencanadas, leves”, lembrou Mike sobre as considerações que passavam por sua cabeça e repetindo uma descrição que lhe fora feita pelo professor Lippman. Mais que isso, via Stanford como o terreno perfeito para resolver sua indecisão. “Como é uma universidade americana, não precisava decidir se queria ser jornalista, ir para ciências, ou o que fosse. Permitiam que eu experimentasse tudo antes de me decidir”, recordou, anos depois, novamente replicando os conselhos que o professor dera mais de uma década atrás. Além disso, cursos como o do Symbolic Systems, que ele acabaria por fazer, brilhavam diante de seus olhos, pois juntavam seus interesses tão variados em um mesmo bolo.

O brasileiro Michel desembarcou em São Francisco em 2004, com dezoito anos e um aperto no coração por deixar sua família, sua grande referência numa vida repleta de mudanças. Viveria os primeiros anos no campus, como é tradicional entre os alunos. Nas aulas, diferentemente de muitos outros estrangeiros, teve pouca dificuldade em se enturmar com americanos. Afinal, seu inglês tinha o sotaque de um americano de nascimento.

Ainda hoje, pelos corredores da sede do Facebook, no Vale do Silício, são poucos os que sabem que Michel é brasileiro. Existe uma crença generalizada de que ele teria apenas nascido no Brasil, mas crescido nos Estados Unidos. Até alguns funcionários do Instagram se espantam. "Nossa, vi uma vez ele falando português tão bem", disse uma americana que trabalha na empresa. Quando descobrem que Michel viveu no Brasil até os dezessete anos, chegam a se chocar: "É mesmo? Mas nem sotaque ele tem quando fala inglês. E fala de forma tão segura que parece americano." Falar como americano é tido como elogio no ambiente do Vale. E ajudou Michel a obter uma bolsa parcial e um emprego logo no primeiro ano em Stanford. Mas antes que isso acontecesse, ele decidiu estrategicamente trocar de nome, em uma transformação simbólica de sua persona.

Nos primeiros tempos em Stanford, sentia-se incomodado por seu nome de batismo, que em inglês soava idêntico a "Michelle". Isso lhe trouxe problemas em situações corriqueiras como telefonemas, ou ao soletrar o nome ou mesmo quando estava prestes a ser apresentado a alguém com um "já conhece o Michel?". Muitos poderiam se confundir e pensar que se tratava de uma

mulher. Ele fez então uma escolha consciente e tática, dotada da mesma simplicidade com que costumava resolver problemas.

Americanizou-se. Passou a se apresentar para todo mundo como Mike Krieger.



3.
Oito anos antes da venda

Kevin vai
ao encontro
de Mike

No ano em que Mike ingressava em Stanford, Kevin Systrom já estava havia dois anos no bacharelado de administração de ciência e engenharia, curso focado no gerenciamento de empresas dessas áreas. Kevin era então um ativo membro da tradicional fraternidade Sigma Nu, fundada em 1869 no Instituto Militar de Virgínia. Hoje são 279 braços da fraternidade em universidades canadenses e americanas.

A Sigma Nu é reconhecida por seus membros célebres. Entre eles, os atores Harrison Ford e James Dean, muitos políticos, a exemplo do democrata Bob Graham (ex-governador da Flórida e ex-senador) e o astronauta Ronald Evans, integrante do seletivo grupo de 24 indivíduos que voaram para a Lua nas missões Apollo. Pela Beta Chi, a Sigma Nu de Stanford, localizada em uma grande casa branca no número 557 da avenida Mayfield, passaram, entre outros, o jornalista e ex-senador pela Califórnia, Alan Cranston e o cantor de folk Dave Guard.

Em 2004, recém-ingresso na Sigma Nu, Kevin produzia, ao lado do colega Aaron Johnson (hoje engenheiro da Tesla Motors, a famosa fabricante americana de carros elétricos fundada pelo bilionário Elon Musk), um vídeo curto, de dois minutos e quatro segundos, que se tornaria marcante. Para anunciar a festa anual Moon splash, a acontecer às 22 horas do dia 6 de novembro e que reuniria 2 mil baladeiros, Kevin colocou uma peruca de dreads, óculos escuros, subiu numa moto e, ao lado dos irmãos de fraternidade, criou um videoclipe de divulgação. O tom era bem irônico, como não podia deixar de ser, já que se tratava de uma

paródia de “Drop It Like Is Hot” (numa tradução bem livre, algo como “passe a grana”), música da parceria do polêmico rapper Snoop Dogg com o também rapper Pharrell.

Nascido em Long Beach, na Califórnia, Snoop Dogg é uma celebridade amada no Vale do Silício, querido por empreendedores e universitários. Alguns anos depois, em 2011, em visita ao escritório do Twitter, o rapper fumou maconha com funcionários. A atitude não era exceção — não são tão raros os casos de funcionários fumando maconha, ou se drogando com o que for, em startups, ou mesmo em empresas consolidadas da área —, mas repercutiu muito quando um vídeo que captou o rapper puxando um no Twitter foi parar no YouTube.

Na paródia dos irmãos da Sigma Nu, eles, assim como no clipe original de “Drop It Like Is Hot”, dançavam, pixavam um pano branco, simulavam fumar maconha (há quem aposte que a maconha era de verdade) e esbanjavam riqueza. Um trecho da letra resume o espírito:

“When the pimp’s in the crib, ma (Quando o cafetão chega)
Drop it like it’s hot (Passe a grana como se estivesse quente)
Then the pigs try to get at ya (Quando os tiras te cercarem)
Park it like it’s hot (Estacione como se estivesse quente)
And if a nigga get a attitude (E se um cara se achar)
Pop like it’s hot (Despache como se fosse quente)
I got the roly on my arm and I’m pouring Chandon (Tenho um Rolex no pulso e bebo Chandon)
And I roll the best weed cause I got it going on (E fumo a melhor maconha porque estou com tudo)

* * *

Apesar da atitude “gangsta” do clipe, a festa Moonsplash não é conhecida pelos excessos. Pelo contrário, é tida como “comportada” para os padrões universitários. Uma festa tipicamente americana, regada a cerveja em copinhos de plástico vermelho. E, como em tudo no Vale do Silício — aí estão mais indícios de que as denúncias de machismo nas empresas digitais não são exagero —, mulheres são ingrediente essencial (não só nas festas de fraternidades, mas como tempero de conversas e protagonistas de rixas entre funcionários e donos de empresas). Isso se refletia na Moonsplash, que destacava no clipe de divulgação que seria uma noite árabe, com direito a três dançarinas do ventre animando a pista.

A vivência de Kevin na Sigma Nu o colocou em contato pela primeira vez com seu futuro patrão, Mark Zuckerberg, um ano mais novo que ele. Ele conheceu Zuckerberg, Adam D’Angelo, um dos primeiros engenheiros e futuro CTO do Facebook, e Sean Parker, que teve papel fundamental no início da rede social, nessas festas promovidas pela Sigma Nu. “Quando eles vieram pela primeira vez para Palo Alto, eu estava na fraternidade e, por meio de várias conexões mútuas, acabei encontrando esses caras, vez após outra”, contou Kevin para a revista americana *Fast Company*.

Num desses encontros, em meados de 2006, Kevin falou sobre um site que tinha desenvolvido para a Sigma Nu. Os membros do grupo, além de outros estudantes de Stanford, trocavam muitas fotos entre si por e-mail. Mas tinham sempre que compactar os arquivos no formato zip para não sobrecarregar as mensagens. Todos recebiam centenas de e-mails com fotos e mais fotos que

tinham de ser descompactadas antes de serem vistas. Aí, os comentários sobre cada imagem se dispersavam em enxurradas de e-mails. O processo acabava por lotar a caixa de entrada de todos e fazer com que todo mundo perdesse tempo. Kevin achou uma solução simples. Criou uma ferramenta chamada Photobox, um serviço parecido com o Dropbox, pelo qual os usuários podiam enviar fotos pesadas uns para os outros por meio de um site.

Quando Kevin contou a Zuckerberg e Adam sobre o Photobox, ambos se empolgaram. “Estamos trabalhando em algumas coisas com foto também. Por que não vem falar com a gente sobre o Facebook?”, convidou Zuckerberg.

Vale uma contextualização. O Facebook tinha acabado de surgir e ainda se limitava a uma rede que unia universitários das melhores faculdades americanas. Zuckerberg tinha largado pouco antes seu segundo ano na Universidade de Harvard para se mudar para uma casa alugada — com dinheiro de seu então sócio, o brasileiro Eduardo Saverin, colega de Harvard — no Vale do Silício, onde reunia todo o diminuto time do Facebook. Em 2004, Zuckerberg recebia o primeiro investimento na rede. Foram 500 mil dólares vindos de dois investidores-anjo, o apelido dado a milionários que apostam o próprio capital em empresas nascentes e com alto potencial de crescimento. Os anjos do Facebook, Peter Thiel (cofundador do PayPal e um dos mais célebres e brilhantes investidores do Vale) e Reid Hoffman (cofundador do LinkedIn, a rede social que reúne currículos de profissionais e empresas) foram apresentados a Zuckerberg pelo polêmico Sean Parker, o criador do site de compartilhamento de arquivos de música Napster (para muitos, responsável pela ignição da era da pirataria on-line). Eles

estavam entre os bilionários que Kevin Systrom conheceu nas festas de sua fraternidade. Uma história contada, com tons um tanto ficcionais, no filme premiado com três Oscars *A rede social*, do cineasta David Fincher, baseado no livro *Bilionários por caso*, de Ben Mezrich. Mezrich teve como base de sua apuração conversas com Eduardo Saverin, que processou Zuckerberg após ter sido passado para trás no Facebook e assim ganhou 5% das ações da empresa, o que representa atualmente uma fortuna de quase 4 bilhões de dólares.

Com aquele “Por que não vem falar com a gente sobre o Facebook?”, Zuckerberg, que tinha acabado de completar 22 anos, chamava Kevin para sua empresa. Kevin aceitou conversar com o criador do Facebook em um jantar no simplório restaurante chinês Zao Noodle Bar, na movimentada avenida University, em Palo Alto. Era então o verão de 2006 e ele estava no último ano, o *senior year*, de Stanford.

O Facebook tinha perto de 12 milhões de usuários e era tido como uma incógnita no reino digital, um mero grão perto do planeta virtual no qual se transformaria. O rei das redes sociais era, na época, o MySpace, com seus 100 milhões de perfis, que dominavam 80% do tráfego de pessoas por redes sociais on-line. No Brasil, o que pegava era o Orkut, do Google — mas que só reinava mesmo por aqui.

O time de Zuckerberg, porém, crescia rapidamente e mostrava força para ir além. Em 2006, o Facebook já tinha captado mais de 40 milhões de dólares em investimentos. Era a nova sensação entre adolescentes americanos. Em 29 de outubro daquele ano, o jornal americano *The Washington Post* publicava uma matéria com o

título: "In Teens' Web World, MySpace Is So Last Year" ("No mundo on-line dos adolescentes, o MySpace é tão 'ano passado'"). A reportagem contava como os jovens, principalmente universitários, migravam para o Facebook. Um dos indícios: enquanto o típico usuário do MySpace passava duas horas diárias no site, uma redução de 25 minutos em relação ao ano anterior, o tempo on-line dos cadastrados no Facebook aumentava exponencialmente e já se aproximava das mesmas duas horas. A curva levava a uma conclusão óbvia: o MySpace perderia usuários, que iriam para o Facebook.

Mas isso não era suficiente para convencer Kevin a acompanhar a tendência dos jovens americanos. Na conversa no Zao Noodle Bar, um jovial Zuckerberg falava com empolgação de sua rede, de como se tornaria o maior da internet. Então, convidou Kevin a se juntar a ele, ajudando-o a desenvolver a ferramenta de fotos do Facebook. Para isso, pediu que ele largasse o último ano de Stanford. Ouviu um "não".

"Trabalhar em uma startup para ganhar um monte de dinheiro nunca foi o grande objetivo. Decidi terminar a universidade antes", lembrou Kevin em entrevista à revista americana *Forbes*. "Tenho certeza de que, no retrospecto, seria um grande negócio." Se aceitasse entrar para o Facebook, ele levaria de bônus um punhado de ações que valeriam alguns milhões de dólares em 2012, quando a empresa fez seu IPO (oferta pública de ações), na bolsa de valores Nasdaq e passou a ser avaliada em mais de 100 bilhões de dólares. Mas ao contrário de Zuckerberg, que abandonou com gosto os estudos em Harvard, Kevin valorizava a vivência na universidade.

E apesar de ter encontrado Zuckerberg outras vezes, como na temporada que passou trabalhando como barista no Caffè del Doge, em Palo Alto, nada na trajetória indicava que o Facebook seria um dia o destino de Kevin. Para bons observadores, porém, muitas dessas coincidências parecem tê-lo levado ao encontro do Instagram. Para entender esse retrato, voltemos a 29 anos antes da venda de sua empresa ao Facebook.

* * *

Kevin Systrom (a pronúncia correta é "Sisstrum") nasceu em Holliston, pequena cidade próxima a Boston, no estado de Massachusetts, em época de réveillon, 30 de dezembro de 1983. Filho da marqueteira Diane e do psicólogo Douglas Systrom, executivo da área de RH, cresceu em uma casa de dois andares, com um gramado e árvores na frente, em um bairro calmo, cheio de residências similares.

Com uma população de apenas 14 mil pessoas, Holliston é uma pequena cidade de classe média alta numa área suburbana de Massachusetts, a trinta quilômetros de Boston. É povoada por um grupo de pessoas cheias de ambições típicas de quem está por perto de renomados centros de inovação, como o prestigiado MIT. Na descrição da revista *Vanity Fair*, em reportagem sobre Kevin: "Uma cidade cheia de pais inteligentes e ambiciosos, educando crianças inteligentes e ambiciosas."

Douglas, o pai de Kevin, fez carreira como executivo. Trabalhou no RH de grandes empresas, como a multinacional francesa da área de alimentação Sodexo, onde ficou a maior parte do tempo, e na

americana (sediada em Massachusetts) TJX, do varejo de vestuário e utensílios para casa. A mãe, Diane, esteve envolvida com o boom da internet nos anos 1990. Entre 2001 e 2004, atuou como vice-presidente de marketing do Monster.com, site de procura de empregos que já esteve — numa passagem rápida — entre as vinte páginas mais acessadas da web. Depois, foi para outra empresa da área, a Zipcar, também de Massachusetts, que foca em *carsharing* (um modelo moderno de aluguel de veículos) e foi vendida por 500 milhões de dólares em 2013 para o grupo Avis.

Tanto Diane quanto Douglas resolveram dar uma pausa no trabalho em outubro de 2013, ao menos por um tempo, pouco mais de um ano após o filho ter vendido o Instagram por 1 bilhão de dólares. Segundo o pai de Kevin, que agora se define como “esquiador em Squaw Valley”, um famoso resort nos Estados Unidos, sede das Olimpíadas de Inverno de 1960: “Terei uma ‘pausa na carreira’ para descobrir minha próxima paixão. Oficialmente, sou ‘aposentado’, mas, depois de um inverno de muita neve e muitos pensamentos, vou mergulhar em minha próxima trilha profissional. Provavelmente algo na indústria de boa cerveja e vinho.” Como o filho, ele parece gostar de uma boa garrafa de bebida de qualidade.

Até 2002, quando entrou em Stanford, Kevin estudara em uma escola privada, algo inusitado nos Estados Unidos, onde nove em cada dez crianças e adolescentes estão no ensino público. A grande diferença entre os dois sistemas é que o privado tem mais liberdade para adequar o currículo acadêmico e diferenciar métodos pedagógicos, o que se mostrou ótimo para Kevin. Por escolha própria, apoiada pelos pais, ele frequentou a Middlesex, em Concord, a trinta quilômetros de Holliston, sua cidade natal. Lá,

onde também estudou o ator hollywoodiano Steve Carell (do seriado *The Office*), descobriu duas paixões: computação e fotografia.

Kevin tinha uma vida movimentada. E que em muitos aspectos, principalmente na mescla de "artista" com "geek", era parecida com a que levava o brasileiro Michel Krieger no outro hemisfério do continente americano. Na escola, Kevin fundou e comandou a rádio estudantil e era presidente do clube de fotografia dos alunos da Middlesex, no qual era guiado pelo professor Stephen Butera, fotógrafo profissional por doze anos e que, pela experiência em artes (é especialista em construir fantoches), também ministrava aulas de escultura, desenho e história da arte. O jovem ganhou sua primeira câmera digital em um acampamento de verão, onde teve aulas de Photoshop e descobriu como o computador pode ser usado para melhorar imagens. "Era a coisa mais legal que já tinha visto", lembrou Kevin anos depois. "Você pode bagunçar as fotos, mudar as cores e fazer várias coisas bacanas."

Professores recordam que, em 2002, em entrevista a um jornal local sobre uma coleta de fundos que organizava para a escola, ele falou, em tom profético: "Sempre tive interesse por negócios, por criar modelos de negócios. Vir com uma ideia única que as pessoas falem 'isso é divertido'." Gostava de conversar muito sobre fotografia. Segundo uma diretora do colégio, Kevin dizia que as fotos eram a forma que ele encontrava de "mostrar a todos seu ponto de vista sobre o mundo". Em uma redação na escola, escreveu ainda que a fotografia era a forma pela qual um dia ele esperava "inspirar outras pessoas a olhar o mundo de uma nova

maneira”. “Eu era louco por isso e pedia uma câmera nova todo Natal”, recordou Kevin, anos depois.

Nerd assumido — era visto como tal tanto por si quanto pelos colegas de classe —, na infância e na adolescência era louco por jogos de computador. Em especial, os de tiro, como os da linha *Doom*. Passava seu tempo livre em casa sempre na frente da tela de seu PC. “Foi assim que mergulhei nisso, na verdade. Devo tudo a *Doom II*”, disse. Quando jogava *Doom II*, game no qual é preciso matar uma série de alienígenas que invadem o planeta, ele editava, ou seja, recriava os níveis, nome dado às fases do jogo. Em outras palavras, em demonstração de talento precoce (deveras similar ao que Michel mostrou na infância), já brincava de programar e de um pouco de design.

Além dos games, usava bastante o pioneiro Prodigy, serviço on-line pelo qual tinha acesso a um conteúdo variado, como notícias. Aos doze anos, quando o pai instalou o primeiro computador da casa dos System, Kevin começou a se interessar pelo funcionamento da internet. Aprendeu logo a lidar com a linguagem de programação QBasic. Mas o que gostava mesmo era de se divertir usando seus precoces conhecimentos para pregar peças em colegas. Pelo servidor da AOL, invadia o computador de amigos para derrubá-los da rede, deixá-los off-line ou para assustá-los, controlando a distância, do PC em sua casa, o cursor do mouse deles. Como punição pelas artimanhas, a AOL bloqueou uma conta do serviço que era usada não só por ele, mas por toda a família System.

Seus interesses “nerds” eram evidentes para os professores da Middlesex. “Eles até me dispensaram das aulas de biologia”, contou,

em entrevista de janeiro de 2012, para Kevin Rose, conhecido empreendedor do Vale do Silício e amigo próximo. “Até hoje nunca fui a uma aula de biologia. Isso porque meus professores só me falavam ‘faça ciência da computação.’” E era o que ele fazia. Frequentou todas as aulas de computação da escola e, já na adolescência, sabia o bê-á-bá dos códigos de programação.

Quando estava para concluir o colégio, viu como natural a escolha por ciência da computação. Ao mesmo tempo, estava cansado do clima da região de Boston. “Não queria mais invernos e mais invernos”, recordou. Isso levou Kevin à Costa Oeste dos Estados Unidos. Mais especificamente, à Califórnia. Ele foi com os pais para lá, para visitar uma série de universidades, como a Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), o Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech), Harvey Mudd, Berkeley e, a que o encantou, Stanford. Logo ficou admirado com o ambiente, o clima e as pessoas da Califórnia. Ao ser aprovado em Stanford, não hesitou. Trocou o clima frio de Boston pelo calor do Vale do Silício.

Kevin foi morar em Stanford em 2002, aos dezenove anos. Ao chegar, estava vidrado em ciência da computação. Sua primeira atitude foi se matricular em disciplinas da área e, assim, entrou para uma aula de iniciantes. Porém, não foi tão fácil levar o curso adiante. Surpreendeu-se com a dificuldade das aulas e das provas. Desencantou-se e mudou o foco dos estudos para administração, com especialização nas áreas de ciência e tecnologia. Mas a rápida experiência nas classes de computação de Stanford não foi de todo improdutiva. Serviu, primeiro, como base para que ele continuasse por sua conta a programar, a codificar. Além disso, um de seus colegas de computação de Stanford, Gregor Hochmuth, o Greg, não

só se tornaria amigo próximo, como seria, nove anos depois, o oitavo funcionário do Instagram.

Kevin tinha certeza de que os contatos e as amizades seriam o que de mais importante levaria de Stanford. Uma dessas amizades conquistadas foi a de Nicole Schuetz, que havia entrado no mesmo ano que ele em Stanford, em 2002, e se tornaria sua namorada e companheira. Quando a conheceu, Nicole estudava *Earth Systems* (algo como Sistemas da Terra), disciplina que moderniza a teoria de Gaia. Num resumo geral, ela estuda a relação da biosfera (o que é vivo) com tudo que há, como a atmosfera, a hidrosfera, e outras “sferas”, para buscar compreender como se comporta o complexo sistema que rege nosso planeta. Em suma, coisa de gente que se aprofunda no ramo da sustentabilidade, dos hábitos verdes. Um tema bem na moda para os lados de São Francisco.

Assim como Kevin, ela foi ativa na comunidade de Stanford. Enquanto ele fazia a paródia de videoclipe de rap para promover festas da Sigma Nu, ela integrava a privilegiada fraternidade Phi Beta Kappa. Em seus primeiros momentos de Stanford, Kevin era descrito como um “ultranerd”. É dito que Nicole, mais descolada, ajudou a transformá-lo na figura *cool* que ele é hoje. Aliás, ele sabe ser *cool* entre os mais *cool* do Vale do Silício.

Mesmo tendo deixado as aulas de ciência da computação, sobretudo pelas notas ruins que tirava, Kevin continuava a programar em paralelo. Passava tardes e noites à frente do computador. Ganhou certa fama em Stanford uma versão que ele desenhou do Craigslist para a universidade. O Craigslist é um tradicional site, fundado em 1995, bem famoso nos Estados Unidos (é a 49ª página mais acessada do planeta), que congrega

classificados dos mais variados, a exemplo de serviços como terapia, aluguel de casas e empregos — até 2010, tinha até gente oferecendo serviços “adultos” ou “eróticos”. A versão que ele criou em Stanford ajudava estudantes a achar colegas para dividir quartos alugados ou a espalhar a notícia de uma nova vaga de emprego. Foi a primeira experiência mais concreta de Kevin com algo próximo do conceito de uma startup (e também de uma rede social). E teve sucesso. Conseguiu cerca de 8 mil inscritos. Um número expressivo numa universidade que conta com algo em torno de 19 mil estudantes.

Foi também em Stanford que Kevin teve o primeiro contato intenso com o espírito empreendedor do Vale do Silício. Em 2005, seu terceiro ano da universidade, ele se candidatou ao concorrido Mayfield Fellows Program, um programa extracurricular focado em desenvolver em estudantes habilidades para empreender na indústria de tecnologia. Apenas doze universitários de Stanford, de quaisquer áreas (há biólogos, cientistas da computação, administradores e tantos outros), são selecionados a cada ano para entrar no curso. Kevin foi um deles — e o brasileiro Mike entraria nesse seleto grupo alguns anos depois.

O Mayfield Fellows consiste em um intensivo programa de nove meses de duração, de abril a dezembro. Os doze selecionados passam a primavera no curso Engenharia 140A — em Stanford, as aulas são nomeadas dessa forma um tanto matemática, com o tipo de disciplina seguido por um número e uma letra. São classes de administração e liderança, focadas em engenharia, com o desenvolvimento de habilidades como marketing, captação de investimentos e gerenciamento do caixa da empresa. No verão, em

férias da universidade, os alunos têm de fazer um estágio em uma startup, combinado a encontros onde compartilham suas experiências (é a Engenharia 140B). Ao término, no outono, fazem a Engenharia 140C: papeiam com investidores, empregados de grandes empresas da área, empreendedores e outros alunos.

Kevin gostou principalmente de dois aspectos da experiência. Primeiro, o estágio.

Ele estava em Florença, na Itália, quando conseguiu seu estágio na Odeo. Participava de uma espécie de intercâmbio de curta duração, com aulas de fotografia. Para o curso, levou uma avançada câmera profissional digital Nikon SLR, com lente removível. Ao chegar para as aulas, porém, o professor pediu que ele deixasse de lado a Nikon e pegasse uma Holga. A Holga é uma câmera barata, de plástico, produzida na China e que ganhou fama nos anos 1980. Ela tem lentes que criam efeitos na foto, como distorção, escurecimento das bordas, vazamentos de luz e borrões. As fotos reveladas têm um formato bem quadrado e foco suavizado, o que lhes dá um visual retrô.

No início, Kevin não entendeu bem a troca: uma câmera profissional digital desfavorecida frente a uma velha Holga. Mas foi sua Holga em Florença que lhe deu o que pode ser seu momento *eureka*. “Descobri com ela a beleza da fotografia vintage e também a beleza da imperfeição”, disse, depois, já como CEO do Instagram. Ficou fascinado, pois aqueles efeitos podiam modificar a imagem instantaneamente, com resultado deslumbrante e chamativo.

Paralelamente às aulas de fotografia e à sua exploração de Florença, procurava pelo estágio. Um dia abriu seu laptop no site do jornal *The New York Times* e se deparou com uma manchete na

home que lhe despertou atenção: “For a Start-up, Visions of Profit in Podcasting” (Para uma startup, visão de lucros em podcasting). A matéria falava sobre uma pequena startup, de cinco pessoas, sediada no bairro de Mission District, em São Francisco, que ambicionava criar um website que lucrasse com podcasting — uma forma de publicar arquivos de áudio, vídeo, ou mesmo fotos, por meio de RSS, ferramenta que permite a interessados acompanhar as atualizações. Pelo Odeo, qualquer pessoa poderia entrar na internet, gravar uma música, ou uma palestra, ou qual fosse o arquivo de áudio que quisesse, e compartilhar com outros. Quem virasse fã da pessoa, podia acompanhar novas publicações dela. Assim, um amador conseguia fazer sua própria rádio on-line e garimpar fãs pela internet.

Kevin curtiu a proposta da Odeo e resolveu que era lá que faria seu estágio. Em Florença, estava hospedado em uma casa antiga, de grossas paredes de cimento e sem wi-fi. Era inverno, fazia um frio cortante e às vezes até nevava, o que não é tão comum na região. Não era fácil achar wi-fi disponível na cidade e Kevin precisava ficar on-line novamente para procurar uma forma de entrar na Odeo.

Lembrou-se de que uma biblioteca próxima tinha wi-fi. Tratava-se de uma conexão que ele roubava frequentemente para desenvolver o site *à la* Craigslist que criara para Stanford (definira os códigos da página ao ar livre, em uma tarde de neve). Foi até a biblioteca, sentou-se nas escadas na parte de fora, sob um vento de rachar os ossos, abriu o laptop, acessou o cobijado wi-fi e foi atrás do site da Odeo. Na página, procurou pelo “quem é quem” da startup e lá achou o e-mail de Evan Williams, um dos dois

fundadores. Mandou uma mensagem dizendo que gostava do projeto e queria fazer um estágio lá, por Stanford, onde poderia trabalhar com “qualquer coisa”. Recebeu uma resposta positiva, com um convite para uma conversa ao voltar de Florença.

Pouco depois de retornar à baía de São Francisco, começou seu mês de estágio na Odeo. A Odeo tinha recebido bons investimentos de *venture capitalists* (termo em inglês que designa os investidores de alto risco) e atenção da mídia por ter entre seus fundadores o tal Evan Williams, o cara para quem Kevin tinha mandado o e-mail.

Evan fundou, em 1999, a PyraLabs, startup que, entre outras coisas menos importantes, criara o Blogger, pioneiro serviço de publicação de blogs. Em 2003, Evan ficou milionário ao vender a PyraLabs para o Google. Depois de fechar esse negócio, foi trabalhar para o Google, ainda no Blogger. Mas não ficou feliz com a nova condição. Assim, quando a oportunidade surgiu, caiu fora. Ele era amigo de Noah Glass, seu vizinho, que já o havia abordado por causa do Blogger. Noah havia criado um serviço que permitia postar arquivos de áudio na web utilizando apenas um telefone, o Audioblogger. Os dois se juntaram. Evan saiu do Google, entrou com a grana e mobilizou seus contatos para conseguir mais investimentos. Surgiu a Odeo (a pronúncia é oh-dee-oh e, em inglês, lembra o som da palavra *audio*). A missão da startup tinha um quê visionário: a dupla havia percebido que era necessário algum site para juntar o amontoado de músicas, rádios amadoras e arquivos de áudio que proliferavam pela rede. A ideia era ser uma rádio do futuro, pela qual os ouvintes conseguiriam acompanhar seus blogueiros favoritos, bandas e críticos.

Kevin entrava para a Odeo bem em seu início. A startup foi oficialmente fundada em julho daquele ano, 2005. O clima era de correria extrema e, como estagiário, ele fazia de tudo um pouco. Envolvia-se com administração, programação, desenvolvimento.

No pequeno escritório em Mission District, que mais parecia um apartamento adaptado, Kevin acabou se aproximando de Jack Dorsey, de 29 anos, sua companhia de almoços e cafés. Dorsey, que havia abandonado a New York University e se mudado para São Francisco, estava desempregado até poucos meses. Tímido, com um problema de fala originado na infância — e com o qual batalhou por toda a vida —, Dorsey tinha trabalhado como programador para uma empresa que fazia tours para Alcatraz e, quando ficou sem emprego, tentou uma vaga numa loja de calçados, a Camper, mas seu currículo foi recusado. Fã de moda, queria um dia se tornar estilista, principalmente de jeans. Frequentava cafés na área de Mission District, onde ficava em seu laptop, com fones de ouvido, escutando música punk. Muitas vezes, vestia uma camiseta que tinha estampado no peito seu número de celular.

Num desses cafés, deparou-se com Evan Williams usando uma camiseta da Odeo. Introvertido demais para pedir emprego a Evan, acessou o currículo que havia enviado para a Camper, adaptou-o, tirando todas as referências ao fato de que gostaria de trabalhar numa loja de calçados, e enviou uma mensagem para o fundador da Odeo. Queria saber se a startup estava contratando. Assim conseguiu um encontro com Evan e Noah. Na conversa, identificaram-se com Dorsey. Assim como ele, a dupla de fundadores também havia abandonado a universidade para se dedicar ao empreendedorismo. Dorsey foi contratado.

Apesar de Dorsey levar a fama de ser péssimo no trato pessoal, por vezes grosseiro, e de, resumindo, ser considerado arrogante por muitos, Kevin se deu bem com ele. Eles se sentaram em mesas vizinhas no escritório. Dorsey, programador habilidoso, diz ter ensinado ao estagiário a linguagem de programação javascript. Os dois se aproximaram, viraram amigos. “Kevin falava muito de fotografia, com paixão”, lembrou Dorsey, anos depois, quando já havia fundado um outro negócio, seu grande acerto como empreendedor, o Twitter.

A rápida experiência na Odeo garantiu a Kevin o que precisava para se formar no Mayfield Fellows Program. Mas não só isso. A vivência alimentou ainda mais a vontade de criar, de empreender, de viver o mundo das startups. Uma pulga que ficou atrás de sua orelha por um tempo. Ao se formar, fez o que muitos jovens de Stanford faziam na época: foi para o Google, sediado a dez minutos da universidade, na pequena cidade de Mountain View — diminuta, mas que se solidificou como um dos principais centros de inovação do planeta. Queria trabalhar na parte de desenvolvimento e criação da empresa. Mas o Google preferia que os candidatos fossem formados em ciência da computação para tal. Foi parar, então, no marketing. O que não o deixou de todo realizado.

Contudo, havia mais por vir. A passagem pelo Mayfield Fellows o colocou em contato com figuras que vieram a trabalhar em empresas como Google, Facebook, Microsoft e Yahoo!. O programa é um belo carimbo no currículo, mas é ainda melhor para fazer crescer, ainda mais em qualidade, a rede de contatos. Mike conheceu o americano Kevin Systrom em uma das festas promovidas para aproximar os estudantes do programa com os

veteranos que haviam passado por lá. Foi apresentado a ele rapidamente por conhecidos em comum. Os dois apertaram as mãos e seguiram suas vidas. Não se tornariam amigos nem se falariam com frequência a partir daí. Mas Kevin se lembraria de Mike, aquele brasileiro de Stanford, quando o encontrou algum tempo depois. Quando os dois, num papo em um café de São Francisco, desenhariam os planos iniciais do Instagram.



Mike e Kevin no antigo escritório da empresa, em 2011





4.

Sete anos antes da venda

"Pra todo lugar
que você olha
há caras criando
coisas novas"

Mike Krieger se adaptou rápido à vida em Stanford. No ano em que Kevin Systrom entrava para o Mayfield Fellows Program, o brasileiro conseguia um trabalho na universidade. Em seu segundo ano universitário, virou *oral communications tutor*, ou, em tradução literal, tutor de comunicações orais. Encontrava-se com outros estudantes, de diversas disciplinas, para orientá-los a realizar uma boa apresentação de projeto, estudo, ou o que fosse. Na função, aprimorou softwares usados para apresentações e desenvolveu sua habilidade de falar em público. Com isso, também teve a oportunidade de conhecer mais colegas. “Além da bolsa que recebia e da ajuda de custo, era ótimo porque cada apresentação tratava de um assunto diverso, de biologia a ciência da computação”, contou, ao se lembrar da época. “Assim, eu acabava tendo de estudar um pouco de tudo para ajudar os outros.” No campus, ele começava a ser visto como uma pessoa agradável, simpática, carismática, com facilidade para fazer amigos. Ele ficou como tutor até acabar a graduação e também durante o ano extra, no qual permaneceu em Stanford para o mestrado. Mas era algo que não ocupava tanto seu tempo e permitia que ele acumulasse outras tarefas.

Em Stanford, logo desistiu do desejo de ser jornalista. “Optei pelo Symbolic Systems por misturar várias disciplinas que me interessavam, como psicologia, computação, linguística, filosofia e inteligência artificial, e também por acreditar que o curso me ajudaria a entender a interação entre máquinas e pessoas, algo que sempre me encantou. Me identifiquei na hora”, disse,

acrescentando, em depoimento ao site de Symbolic Systems, ou SymSys (como é conhecido no campus): “Sou de São Paulo, Brasil, e me concentro em HCI (sigla para *human-computer interaction*, ou interação homem-computador). Decidi que estava interessado no Symbolic Systems mais ou menos uma semana após chegar ao campus e não mudei de ideia desde então. Meus interesses são interfaces e desenvolvimento de formas intuitivas para usuários que usam o computador pela primeira vez, para familiarizá-los com as muitas metáforas que compõem um moderno sistema operacional de desktops. Fora de SymSys, sou um incurável fanático por música e amaria falar sobre qualquer coisa de eletrônica, indie ou bossa nova.”

Ao lado do depoimento, uma foto sua da época: magro; cabelos compridos, no ombro, com “mullet” e dividido ao meio, deixando a testa aparecer; um sorriso largo e triangular que depois o caracterizaria em vários retratos; pele bem branca, nariz grande e olhos levemente puxados nos cantos; vestindo camiseta branca, com uma camisa azul por cima, jeans com cinto preto e relógio preto no pulso esquerdo; não usava os óculos que hoje aparecem em quase todas as fotos em que está.

O interesse pelo desenvolvimento de softwares o levou ao seu primeiro estágio, em 2006, na Microsoft. Trabalhou com equipes de gerenciamento, teste e desenvolvimento de novas ferramentas dos programas PowerPoint, de apresentações em slides (algo com o qual tinha certa experiência como tutor em Stanford). Entre outras coisas, ainda se dedicou a aprimorar partes do Photo Album, a galeria de fotos do Windows. Foi nesse período que começou a consolidar seu perfil profissional. Nas palavras do cientista da

computação Howard Cooperstein, então gerente sênior dessa área da Microsoft, em depoimento no LinkedIn: “Mike é um herói em desenvolvimento de produtos. Ele chegou com gás, com mais trabalho realizado em um curto período de tempo do que qualquer outro novo gerente de programas que já vi na Microsoft. E isso é muito. Ele é bem articulado, com uma aparentemente ilimitada dimensão de conteúdo intelectual e uma personalidade tremendamente agradável. É ótimo trabalhar com ele.”

A passagem pela Microsoft foi rápida: quatro meses, de junho a setembro de 2006. Ao sair, emendou em outro trabalho em Stanford, como *Advising Fellow*. Um tipo de estágio em que organizava eventos e apresentações do curso de Symbolic Systems. Além de ser encarregado de dar conselhos e receber no campus os calouros que pensavam em ir para essa área, Mike não parava de fazer novos amigos no Vale. E aumentaria ainda mais sua crescente rede de contatos no ano seguinte, quando foi um dos doze selecionados, por seu excelente desempenho acadêmico, para o Mayfield Fellows Program. Entrou no programa dois anos após Kevin ter passado por lá.

“Eu estava imerso nesse mundo de inovação”, lembrou Mike em uma das conversas que tive com ele. “Tanta tecnologia, tantas startups. Pra todo lugar que você olha, em Stanford, em cafés, em São Francisco, há caras sentados criando coisas e mais coisas em laptops. Não sei o que acontece, mas parece que tem algo na água daqui que desperta o que há de empreendedor nas pessoas.” E ele estava bebendo dessa água. Em largas doses.

Números provam a teoria da água de Mike. Todo ano são abertas quase 4 mil novas empresas no Vale do Silício. A região concentra

77% do capital de risco, o tal *venture capital*, da Califórnia e 40% de todo esse tipo de investimento nos Estados Unidos. Apenas em 2013, foram abertos trinta IPOs de companhias da região. Estão lá as empresas mais valiosas da indústria e que também detêm recordes de maiores aberturas de IPO, como a Apple, o Facebook e o Google. E só para listar mais algumas: LinkedIn, Twitter (este, em São Francisco), Cisco, eBay, Yahoo!, Yelp, Netflix e as icônicas Intel e Hewlett-Packard (a HP). Ao menos três em cada dez pessoas que moram na área trabalham em empresas de tecnologia e inovação. O Vale, o mais consagrado polo de tecnologia do mundo, tem 22% de startups a mais que o segundo colocado, Nova York.

O sucesso desse modelo de empreendedorismo também pode ser medido em números. Cinquenta e seis bilionários moram lá, o que é quase o mesmo número de brasileiros que figuram entre os mais ricos do mundo. São nomes como Larry Ellison (da Oracle, com 48 bilhões de dólares), Larry Page e Sergey Brin (Google, 32 bilhões cada), Mark Zuckerberg (Facebook, 28,5 bilhões), os herdeiros de Steve Jobs (14 bilhões), Elon Musk (PayPal, Tesla e SpaceX, 8,4 bilhões) e Gordon Moore (Intel, 5,3 bilhões). O salário médio dos moradores é superior a 100 mil dólares ao ano, ou quase o triplo do ganho de um americano comum fora de lá.

Números tão colossais dão a impressão de que o Vale do Silício é uma região cheia de cidades grandes e modernas. Pelo contrário, abrange uma área gigante e cerca de quarenta cidades, mas é uma região majoritariamente ocupada por árvores. São pouco mais de 3 milhões de habitantes — mesmo se forçar a barra e integrar São Francisco e San Jose na conta, o total não passa de 6 milhões —

espalhados por uma região enorme, cheia de reservas naturais e estradas largas.

O ambiente é pacato em lugares como Mountain View (sede do Google), Palo Alto (sede da HP) e Menlo Park (sede do Facebook). Bicicletas circulam calmamente em ciclovias bem-planejadas, o trânsito é tranquilo (apesar de os moradores reclamarem bastante da lerteza, é uma queixa sem sentido para quem mora em metrópoles como São Paulo, Cidade do México ou Nova Délhi) e um visitante desinformado dificilmente notaria que se trata de um avançado centro de tecnologia. Lojas e restaurantes são modestos, apesar de a conta costumeiramente sair mais cara do que se espera. Poucas pessoas andam ou correm (correr, assim como ioga e ciclismo, é uma atividade comum no Vale) pelas calçadas. Mesmo Stanford está longe de exibir ostensivamente o espírito de inovação. Por fora, o campus parece um gigantesco parque com prédios antigos e várias quadras de esportes.

O que fez surgir esse efervescente polo de inovação? Os professores e estudantes vindos de Stanford têm papel central. Assim como as históricas garagens, onde surgiram empresas como HP e Apple. Mas os empreendedores do Vale veem um "algo mais" para explicar isso. Nolan Bushnell, criador da Atari, tido como "pai do videogame" e mentor de Steve Jobs, me disse em uma conversa: "O que temos de mais valioso não são as empresas ou universidades, mas a cultura. Uma cultura onde incentivamos quem tenta muito, mas falha. Pois sabemos que são dos erros que depois surgem as melhores inovações. E mesmo se alguém insiste, mas não consegue ter sucesso como empresário, ele é aceito. Visto por aqueles que tiveram sucesso como alguém criativo, que foi atrás de

suas ideias e por isso é valioso para ocupar altos cargos executivos. Uma cultura em que, embora movimente montantes absurdos de dinheiro, não é a grana o que mais importa. O que vale são as invenções e como tentamos mudar o mundo com elas.” O brasileiro Mike personificava perfeitamente as máximas proferidas por Bushnell e repetidas pela grande maioria das figuras mais importantes do Vale — e, como na fala do fundador da Atari, também erraria muito, quase falharia completamente, antes de alcançar a glória com seu Instagram.

O discurso de existir uma “alma” do Vale do Silício é comum entre os que tiveram sucesso por lá. Disseram-me coisas parecidas John Sculley, ex-CEO da Apple, vice-presidentes do Google (incluindo os brasileiros Hugo Barra e Mario Queiroz), cientistas como Astro Teller, professores de Stanford e tantos outros, como o próprio Mike Krieger.

E esse ambiente recebeu Mike bem. Primeiro, por ser homem. Infelizmente, algo que ajuda bastante no Vale do Silício. Só um em dez cargos de diretoria é ocupado por mulher. Apenas um terço das empresas possuem mulheres como executivas. O salário dos homens é em torno de 50% maior que o de mulheres, mesmo considerando cargos com funções equivalentes. Trata-se de um reino de meninos. Ou melhor, de moleques. Vale uma pausa para aclarar esse Clube do Bolinha.

Katherine Loose, ex-funcionária do Facebook, segunda mulher a ser contratada para trabalhar na rede social, revela detalhes desse reinado de moleques em seu livro autobiográfico *The Boys Kings* (Os reis meninos), publicado em 2012, pouco depois de ela ter deixado seu cargo como gerente de internacionalização (ela cuidou

da expansão da empresa para além da língua inglesa). Katherine trabalhava diretamente com Mark Zuckerberg quando ele ainda tinha seus vinte e (bem) poucos anos, sendo responsável, entre outras coisas, por escrever posts no perfil do chefe no Facebook.

Katherine fez um retrato ácido de Zuckerberg. Mostrou-o como um menino arrogante, machista e com ambições megalomaniacas. Contou como o patrão frequentemente desdenhava das mulheres e que uma vez recebeu uma cantada grosseira de um funcionário em pleno escritório: “Quero cravar os dentes na tua bunda”, ela ouviu. Segundo Katherine, Zuckerberg deu de ombros quando ouviu sua reclamação do assédio.

Em uma festa numa casa de veraneio, contou que foi submetida a um vexame ainda mais constrangedor: Zuckerberg teria colocado um tapete nas costas dela e pedido para tirar fotos nas quais ele se mostrava como superior, mandando em Katherine. O livro é repleto de episódios constrangedores. Katherine, porém, não deixou o Facebook apenas pelo machismo — machismo que, para ela, está impregnado em todo o ecossistema do Vale do Silício. Saiu por não concordar com as ideias da empresa e, principalmente, com as de Zuckerberg.

Ela recorda que o chefe gostava de dizer que seu desejo era algo como dominar o mundo, controlar o contato entre as pessoas. Um dos projetos que não foram para a frente era o que chamavam internamente de *dark profile* (perfil obscuro). Pretendiam criar perfis de todas as pessoas já citadas na web, quisessem elas ou não. O projeto não progrediu pelos evidentes limites legais (e morais).

Seis meses antes de sair da empresa, Katherine recebeu do próprio Zuckerberg a ideia de fazer um livro. “Um dia escreveremos um juntos”, disse o patrão a ela, enquanto avistavam São Paulo dos últimos andares de um prédio, durante uma visita ao Brasil, em 2010. No jargão popular, o tiro saiu pela culatra. Trata-se de um relato impactante, mas é preciso uma ponderação rápida. São comuns no Vale do Silício as narrativas de ex-funcionários, muitas vezes frustrados, que saem de empresas como o Facebook cheios de veneno para espalhar. Muitas vezes, críticas contundentes e procedentes. Noutras, reflexos do mais puro revanchismo.

Aliás, por uma aparente ironia — ou evidência de alguma mudança de comportamento — está no Facebook uma das mulheres mais influentes da indústria de tecnologia e também a feminista mais ativa desta década. No cargo de COO (chefe de operações), um dos mais altos da empresa, Sheryl Sandberg é tida como a segunda em comando na rede social e uma das mulheres mais poderosas do Vale do Silício. Dona de uma fortuna de mais de 1 bilhão de dólares, é uma das duas executivas bilionárias da região (contando aqui apenas as que se fizeram sozinhas, não as herdeiras), ao lado de Meg Whitman, CEO da HP. Em seu livro *Faça acontecer*, ela evidencia como o mundo dos negócios, assim como o da política (ela havia trabalhado para a Casa Branca), é impregnado pelo machismo. Em uma conversa que tive com ela, Sheryl destacou a necessidade de uma espécie de revisão do movimento feminista: “Temos de encarar: nossa revolução empacou. Promessa de igualdade e igualdade de fato são coisas diferentes. Um mundo igualitário seria aquele em que mulheres comandassem metade dos países e das empresas. E os homens

gerenciassem metade dos lares.” Declarada ativista da causa, ela preferiu, porém, se esquivar de responder a questões relacionadas ao suposto machismo dentro do Facebook, um fato levantado e apimentado pelo livro de Katherine Loose. “Não comentarei outros livros”, disse. “Só digo que o Facebook é ótimo para mulheres e que Mark sempre apoiou minhas iniciativas.”

Voltando a Mike, há ainda um segundo ponto que o ajudou na entrada no Vale do Silício (ou, melhor, não o atrapalhou): apesar de integrar uma maioria (a de homens), também pertence a uma (aparente) minoria, a de estrangeiros. Digo “aparente” porque eles já são quase maioria: quatro em cada dez moradores das cidades do Vale. Se a população continuar a crescer, logo passarão para cinco em dez.

Ao contrário do que ocorre em muitos outros estados americanos, por lá não existe uma aversão aos estrangeiros. Diferentemente do que crê o senso comum, no Vale eles não acabam trabalhando apenas atrás de balcões de cafés e lanchonetes. O Facebook, o Google, a Apple e tantas outras crias da região possuem brasileiros, europeus, asiáticos, indianos (muitos indianos) em seus corpos executivos. E até na vice-presidência, ou como CEOs, ou ainda, frequentemente, entre os fundadores, como no caso do Facebook e do Instagram. Na maioria das vezes eles criam grupos fechados (indianos andam com indianos; chineses com chineses; latinos com latinos; americanos com americanos), mas se respeitam.

As glórias do Vale do Silício são muito celebradas. Porém, o lugar é repleto de questões problemáticas que vão além do machismo de seus membros. Há uma pressão, externa e interna, sobre os jovens

recém-formados. Cai nos ombros deles uma necessidade de inovar, sempre. De criar coisas fantásticas, de mudar o mundo e de se tornar muito rico o mais rápido possível.

São, porém, raras as situações em que a pressão resulta numa empresa de sucesso. A grande maioria das startups vai à falência e seus donos saem devendo. Devem ou para investidores ou, quando nem têm investidores, em aluguel, compra de equipamentos e tudo o mais. Há ainda a questão moral, por não terem cumprido as tantas promessas ditas “revolucionárias”. A frustração é constante naqueles que não conseguem atingir o sucesso na velocidade desejada. “Se você passa dos vinte e poucos anos e não consegue seus milhões, muitas vezes é visto como um fracassado inevitável” — esta é uma crença comum repetida à exaustão por profissionais da indústria digital. É uma frase que tantas vezes se ouve, em tom ora de deboche, ora de lástima. Essa constante pressão pelo sucesso cria, sim, um ambiente receptivo a novas ideias, recheado de inovações. Só que também acaba por roubar um tanto da juventude das dezenas de milhares de recém-formados que circulam atrás não de um emprego, mas de alguma ideia brilhante que possa levá-los a uma vida de glória.

* * *

Mike Krieger presenciaria de perto o gosto doce e o amargo da água mágica do silício. Antes, vale voltar a um ponto crucial: sua entrada para o Mayfield Fellows Program, de Stanford, onde encontraria Kevin.

Nessa ocasião, Mike foi selecionado para um estágio na Foxmarks. Sediada em São Francisco, a startup fora fundada no ano anterior, 2006, e fazia algo muito parecido com o que o brasileiro tinha como passatempo de férias na adolescência e no início da universidade. A Foxmarks criava programas de extensão, ou add-on, para navegadores de internet, principalmente o Firefox. Desde a adolescência, Mike fazia o mesmo, de forma amadora, desenvolvendo extensões para navegadores de internet. Na Foxmarks, trabalhou ajudando no desenvolvimento de um add-on que sincronizava dados, como a seleção de favoritos, o histórico de navegação e senhas, entre os navegadores Firefox, Internet Explorer, Chrome e Safari.

Para ir de Stanford a São Francisco, Mike costumava usar o trem, hábito que manteve até o término de seu mestrado na universidade, em 2008, um curso que ingressou em Stanford logo depois de acabar a graduação, estendendo seus conhecimentos em Symbolic Systems. No trem, entre outras coisas, passava o tempo escutando música e assistindo a filmes. No site de perguntas e respostas Quora, que usou frequentemente (Adam D'Angelo, futuro investidor do Instagram, é o fundador da página), deu a seguinte dica, em 2010: "Pego o Caltrain (trem que liga São Francisco a cidades do Vale) todos os dias, na maior parte dos últimos dois anos; descobri que assistir a filmes é uma ótima maneira de passar o tempo. Me propus a assistir o TOP 100 filmes de todos os tempos da AFI (Instituto Americano de Filmes), e se você está indo a MV (Mountain View) ou PA (Palo Alto), pode assistir a um na ida e volta. Fiz um documento no Google para acompanhar meu progresso." Na lista da AFI que salvou na nuvem do Google

constavam vários clássicos do cinema americano, como *Touro indomável*, *A primeira noite de um homem*, *Apocalypse now* e *Sem destino*.

O trem tinha papel significativo na vida do brasileiro no Vale do Silício. E serviria de cenário para algo mais marcante: seria lá, em uma estação de Palo Alto, que, poucos anos depois, Mike receberia a notícia de que viraria um milionário.





5.

Dois anos antes da venda

“O negócio agora
é pra valer”

Há um costume tradicional entre jovens designers, programadores, desenvolvedores e interessados na cativante indústria de tecnologia: passar o dia em mesas de cafés, na maioria das vezes acompanhados apenas de notebooks, com ouvidos cobertos por fones, isolando-se do ambiente ao redor. Mike tinha esse hábito.

Era 2010, ele já havia saído de Stanford e se mudado de Palo Alto para São Francisco. Os cabelos um pouco mais compridos tinham dado lugar a um corte curto. A vestimenta seguia a tradição indie do Vale (e dele): usava bastante camisa xadrez, ou camiseta lisa, e jaqueta.

Morava na região de Alamo Square, bairro residencial de São Francisco, em torno do parque de mesmo nome. Lá ficam as memoráveis *painted ladies*, sobrados de estilo vitoriano pintados de branco e uma ou duas cores vibrantes. Todos os dias Mike ia de trem para Mountain View, em uma viagem de quarenta minutos, para trabalhar na startup Meebo. Fundada em 2005, a Meebo oferecia um serviço de troca de mensagens instantâneas, um chat, localizado numa barra fixa no navegador de internet escolhido pelo usuário. Além do chat, tinha anúncios e permitia realizar ações como compartilhar notícias em redes sociais.

Ao terminar o mestrado em Stanford, em 2008, Mike tinha decidido não tentar uma vaga em uma empresa grande. “Trabalhei na Microsoft, gostei um monte, mas não queria ficar num lugar daquele porte ou num Google. Você trabalha numa pequena função de um programa, conhece apenas sua equipe e, quem sabe, um ou outro gerente”, dizia ele, anos antes de ir parar no Facebook, um

desses grandes. “Queria um ambiente com poucas dezenas de funcionários, onde as pessoas podem realmente ter ideias grandiosas, com probabilidade de causar algum impacto real na sociedade”, disse ele, na época.

Em sua entrevista de emprego na Meebo, admirou-se por ter conhecido os fundadores da startup logo de cara. O processo seletivo, como é típico nas pequenas empresas de tecnologia, era prático. Em um dia, desenhou o esboço de um *feature* da interface de usuário e depois teve de testar o produto com uma usuária do Meebo Bar, o nome dado à barra do Meebo que ficava no navegador de internet. Teve um retorno positivo e foi aprovado, começando lá como designer e engenheiro.

O clima na Meebo era bem amigável e acolhedor. Mike adora esse tipo de ambiente. Simpático, é o avesso da típica imagem de um empreendedor da indústria de inovação, como a de Steve Jobs ou de um Bill Gates. Esses ícones da área alimentaram a ideia de um fundador genial, mas arrogante, recluso e mal-educado. Por sua vez, Mike era afável com os colegas, gostava de compartilhar ideias, de perguntar quando não sabia algo. Os traços de seu comportamento não condizem com alguém excêntrico e ególatra; pelo contrário, ele faz mais o tipo articulado e carismático.

Quando entrou na Meebo, havia menos de cinquenta funcionários no prédio, localizado próximo ao campus do Google, em Mountain View. As reuniões diárias de equipe integrada por Mike contavam com a participação de uma das fundadoras. “Colocávamos no papel várias ideias que vinham à cabeça, como tipos diferentes de design de janelas de bate-papo”, recordou. “Aí, compilávamos todas, normalmente víamos que a maioria não resolvia nossos problemas

daquele momento, mas guardávamos tudo para usar no futuro, quando precisasse.”

Uma das ideias de Mike foi propor que os funcionários sempre anotassem seus momentos *eureka* em um post-it, mesmo que depois descobrissem que a ideia não era boa. Criaram quadros nos quais colavam os post-its com as sugestões e, eventualmente, uma ou outra vingava. Às sextas-feiras, Mike e outros funcionários recebiam usuários, normalmente garimpados pelos arredores, para testar como os programas estavam sendo recebidos. O brasileiro era um profissional com a sensibilidade de ouvir os retornos de colegas e clientes, criando soluções com base nos feedbacks.

Em entrevista concedida em 2009 a um blog do jornal *O Globo*, dizia que queria colher o melhor que pudesse da experiência nas startups do Vale para depois voltar ao Brasil e aplicar o que sabia em seu país. Ambicionava criar um negócio próprio na terra natal, onde, segundo ele, havia muita oportunidade para inovação. O desejo ainda era ligado a uma questão burocrática. O brasileiro se formara em Stanford com o visto de estudante e tinha apenas mais um ano garantido nos Estados Unidos. Depois, não sabia o que faria.

E Mike teve à sua frente a chance de regressar ao Brasil como empreendedor e concretizar o sonho — inclusive o de ficar milionário precocemente. A entrevista a *O Globo* havia sido arranjada, e era conduzida, por Julio Vasconcellos, brasileiro cinco anos mais velho que Mike e que também tentava a vida no Vale do Silício. Julio fazia MBA em Stanford, onde conhecera o colega conterrâneo, e trabalhava em startups locais. Mas alimentava em

paralelo o sonho de abrir o negócio próprio no Brasil. Ainda não tinha, porém, ideia de qual seria o projeto no qual investiria.

Mike havia conhecido Julio por intermédio de uma amiga em comum, a americana Jessica. Em 2007, ela estagiava na startup que Julio trabalhava e, ao mesmo tempo, estudava com Mike no Mayfield Fellows Program de Stanford. “Tem poucos brasileiros lá no Vale e é natural que todos se esbarrem em algum momento”, recordou Julio. Depois de apresentados, os dois se tornaram amigos durante o período em que moraram em São Francisco.

Vizinhos de bairro, Mike e Julio começaram a trocar e-mails e a marcar encontros em bares e cafés. O papo costumava girar em torno de oportunidades futuras no Vale — Julio dava dicas ao brasileiro mais novo —, festas que iam rolar, estudos, ideias de empreitadas (principalmente sites que sonhavam construir juntos), como conseguir um Green Card para Mike (Julio já tinha o seu e tentava ajudar o amigo a vencer a burocracia) e mulheres, é claro. À época, Mike mantinha apenas alguns relacionamentos casuais e passou a ser frequentador assíduo de pequenas festas que Julio promovia em casa.

No fim de 2009, após dois anos de amizade, Julio começou a tirar do papel ideias que gostaria de lançar no Brasil. Um desses projetos havia sido pensado por ele e Mike em um dos encontros. Tratava-se do Descontinho, uma página de descontos e compras coletivas similar ao americano Groupon, que fazia tremendo sucesso nos Estados Unidos. A dupla acreditava que seria infalível replicar o modelo na terra natal.

Coube a Mike desenhar os protótipos e criar o primeiro logo, com o desenho de um passarinho. Ele e Julio chegaram a aproveitar

suas viagens ao Brasil no final daquele ano para conversar com empresários sobre a empreitada. Carioca, Julio visitou lojistas, donos de restaurantes e afins no Rio de Janeiro. Mike fez o mesmo em São Paulo.

Ao voltarem para São Francisco, marcaram um café da manhã com amigas brasileiras que moravam na área. Acreditavam que as mulheres seriam seu principal público. Mas no começo do debate a questão do nome do site veio à tona e o encontro, então, virou uma discussão em torno do nome da página. Julio queria que fosse relacionado a algum animal e várias ideias surgiram. Todas, porém, tinham de passar por um teste definitivo: o nome do domínio do site não podia já existir na rede. Por isso propostas com espécies de animais — uma das pensadas foi Orangotango — não serviam. Alguém havia tomado a iniciativa inteligente de comprar domínios da web no estilo *nomedaespecie.com*. O time, então, tentou conjugar o nome da espécie com alguma coisa a mais. Daí, após horas e horas do café da manhã, surgiu Peixe Gordo. O que depois não foi aceito por parte da equipe, por acharem que havia um quê pejorativo no “gordo”. A alternativa que vingou: Peixe Urbano. Assim, com o dedo de Mike, nascia lá no Vale do Silício o primeiro site de compras coletivas do Brasil.

Só que Mike pulou do barco. Dias após o café da manhã, se desculpou com Julio, alegou que estava muito atarefado e também não se via preparado para sair dos Estados Unidos, de volta para o Brasil, e desistiu de fundar o Peixe Urbano. Mike não se sentia com disposição para acompanhar o ânimo do parceiro, cada vez mais dedicado e empolgado com a ideia. Julio, então, arranhou outro sócio. Convocou Alex Tabor, cientista da computação formado pela

Universidade do Sul da Califórnia que conhecera em um voo do Rio de Janeiro para São Francisco, com quem até então desenvolvia outro projeto em paralelo.

Em março de 2010, Julio e Alex lançaram o Peixe Urbano. O negócio explodiu. Ganhou aporte financeiro de investidores do calibre de Matt Cohler, ex-executivo do Facebook que era sócio do grupo americano de investimentos Benchmark, um dos mais respeitados do Vale do Silício, e se tornou um sucesso tremendo no Brasil, onde montou sede no Rio de Janeiro.

Um parêntese: em uma aparente coincidência, um mês após colocar dinheiro no Peixe Urbano, a Benchmark de Matt Cohler injetou alguns milhões em uma rede social de fotos chamada Instagram. A coincidência só é “aparente” por um motivo simples: no Vale o dinheiro sempre circulou pelas mesmas mãos, dos poucos membros de um clubinho de empreendedores, normalmente formados em faculdades como Stanford e provenientes de grandes ícones da indústria digital, a exemplo do Facebook. Não é surpresa um dos maiores investidores da região apostar em duas das startups mais promissoras da época.

O Peixe Urbano, porém, deu certo antes do Instagram decolar. Quando veio o sucesso, funcionários do site de compras tiravam sarro de Mike, pensando algo como “olha a chance milionária que o cara perdeu por não querer se empenhar”. Sim, ele deixou escorregar pelos dedos uma oportunidade de ouro. Só que a piada duraria apenas até surgirem os primeiros milhões de usuários do Instagram — junto aos elogios exaltados da mídia em relação ao app de fotos. Não tardaria para o Instagram se tornar ainda maior que o Peixe brasileiro.

* * *

No lugar de fundar o Peixe Urbano em março de 2010, Mike continuava a se dedicar a seu emprego na Meebo. Quando terminou o ano de visto que tinha, foi o trabalho na Meebo que lhe garantiu o direito de ter um visto temporário de trabalho e assim permanecer nos Estados Unidos.

Aos fins de semana, porém, ele continuava a ir aos cafés com seu laptop e a sonhar com a vida de empreendedor. Um de seus preferidos era o Caffe Centro, tradicional ponto em South Park, a dezoito minutos de bicicleta de onde morava e vizinho ao prédio que futuramente abrigaria o primeiro escritório oficial do Instagram. No café, dedicava-se à árdua tarefa de procurar por uma nova ideia de app ou site.

Queria criar algo novo, mas não era o único com o objetivo de empreender no Vale, onde a competição é grande. Para vislumbrar esse cenário, basta sentar no Caffe Centro e olhar para o lado: gente de todas as idades, de universitários e recém-formados a trintões (ou até cinqüentões), digitando códigos sem parar em seus notebooks e trabalhando em algum produto que acreditam ter o poder de mudar o mundo (e enriquecê-los no meio do caminho).

Em um desses dias no café, Mike desenvolveu um interessante aplicativo de iPhone: o Crime Desk. Nele, compilava dados públicos sobre crimes de São Francisco e os colocava em um mapa. Assim, usuários conseguiam consultar para saber se algum tipo de delito — furtos, roubos, homicídios — era frequente no bairro em que moram ou nas redondezas por onde estão passando.

A ideia era ótima, mas não atraiu muito. Principalmente por São Francisco, diferentemente da cidade natal de Mike, não sofrer tanto com a criminalidade. Os moradores não estavam tão interessados em ter um app que lhes mostrasse se a área era ou não perigosa (no fim, tudo lá é relativamente seguro, ao menos do ponto de vista de um paulistano).

Era comum esbarrar com amigos, colegas e conhecidos de Stanford nos mesmos cafés, com a ambição de inventar algo para mudar o mundo. "Mudar o mundo" não é só a grande ambição dos jovens de lá. É o slogan do Vale do Silício. De estudantes e recém-formados a empreendedores em começo de carreira e alguns senhores de mais idade, já grisalhos, que ainda ambicionam construir impérios da indústria digital (mas, convenhamos, normalmente têm pouca chance frente ao ritmo frenético dos concorrentes mais jovens), é comum ouvir a expressão no meio de conversas, com tanta frequência quanto jargões como "está em fase beta", "round A" (a primeira rodada de captação de investimentos para uma startup) ou "*stealth startup*" (startups que evitam aparecer para que ninguém roube suas ideias).

Esse é o papo dos cafés. Os indies, os geeks (a maioria odeia ser chamada de nerd), os tech "seguido de qualquer nova expressão" veem como missão social e política a criação de uma startup. E, se triunfam, costumam se olhar no espelho e pensar algo como "agora já dei meu presente ao mundo."

Vale uma ilustração. Em uma entrevista concedida em 2008, Mark Zuckerberg defendeu que adolescentes islâmicos do Líbano estavam deixando de ter visões radicais sobre religião, passando a resistir diante da cooptação por grupos terroristas, pois tinham

entrado no Facebook e adicionado pessoas de outros lugares, “que foram para a Europa”, como amigos. Em resumo, ele concluía que sua rede social podia livrar o mundo do terrorismo. Não só isso. Quando se fala com executivos do Facebook, é normal eles colocarem a empresa como uma espécie de divindade do bem, que salvará o planeta de diversos males. Para eles, resolver uma suposta “falta de conectividade”, “falta de comunicação”, “falta de empatia” e “falta de compreensão” (em palavras do próprio Zuckerberg), solucionaria uma lista infundável de problemas. Infundável, pois cada dia dizem que o Facebook (e o filhote Instagram) vai trazer uma nova graça. Um dia, acaba com o terrorismo. No outro, com o machismo. Por vezes, com a distância entre pobres e ricos. Para o bem da humanidade, seria lindo se tudo isso se realizasse.

É dito que em uma visita do presidente americano Barack Obama ao campus do Facebook, um funcionário falou para um colega: “Não perderei tempo de meu trabalho para ver o presidente falando.” E explicou: “Estou fazendo mais diferença ao mundo no Facebook do que qualquer pessoa no governo já fez.” Esse tipo de presunção se espalha pelo Vale. E não se trata só de cinismo ou arrogância. Em muitas vezes é ignorância. Com a visão limitada às cidades que formam o Vale, é comum os funcionários das empresas digitais não terem ideia do que ocorre fora de suas bolhas tecnológicas.

* * *

Nos cafés de São Francisco, uma das figuras que Mike frequentemente encontrava era Kevin Systrom. Eles não eram

amigos, apenas conhecidos das festas do programa Mayfield. Cumprimentaram-se e aos poucos começaram a se aproximar. Principalmente para trocar apoio em caso de problemas técnicos nos softwares que desenvolviam. Kevin era quem mais pedia ajuda. No meio das trocas de informações, conheciam mais um do outro.

Depois de ter se formado em Stanford e rumado para o Google, para a área de marketing da empresa, Kevin estava frustrado. A empresa não o aceitava em departamentos de criação por ele não ser formado em ciência da computação. Isso fazia com que Kevin se arrependesse de não ter insistido nas aulas que envolviam programação, nas quais teve dificuldade para tirar boas notas. Depois de quase dois anos no Google, conseguiu ao menos mudar para uma área um pouco mais próxima de onde surgiam as inovações das quais ele tanto ambicionava se tornar íntimo. Em Corporate Development (Desenvolvimento Corporativo) passou a trabalhar no departamento responsável por identificar novos mercados e possíveis aquisições de startups que interessariam ao Google. Como queria, finalmente se aproximou do universo das startups. Mesmo assim, não se sentiu realizado. Mais do que ajudar outros a fazer coisas novas, Kevin tinha o desejo dormitante de criar algo seu. Ele não queria ser um caça-talentos, queria passar para o lado dos que se arriscam.

Por contatos que fez no Google, foi parar na Nextstop. Kevin entrou na época da fundação da empresa, em 2009. A ideia da Nextstop que “podia mudar o mundo” era criar um sistema de geolocalização pelo qual pessoas recomendavam lugares, como restaurantes e bares, e compartilhavam a sugestão uns com os outros. Assim, um turista conseguiria ver o que há de bom nas

redondezas e um morador poderia saber mais sobre um novo estabelecimento que abrisse por perto. Os usuários criariam seus guias personalizados de cada região. Soava promissor, mas nada original. Parecia uma mescla de Yelp com Foursquare. Kevin entrou para a Nextstop como gerente de produto, com direito a uma pequena parte da empresa (ações, no futuro, caso entrassem na bolsa; ou uma grana caso vendessem a startup para alguém). Programas de geolocalização estavam cada vez mais fortes. Era “o futuro”, apostavam muitos. Inclusive Kevin. Ele se interessava pelo tema e acreditava que havia aí uma oportunidade de ouro.

Quando saía de seu expediente na Nextstop, que ficava no centro do burburinho das startups locais, Kevin ia para casa e passava a noite praticando programação. No meio do aprendizado, tentou criar (em muito inspirado no produto da Nextstop) um site de geolocalização pelo qual as pessoas mostrariam o que estavam fazendo naquela hora — poderiam compartilhar fotos, mensagens, o que fosse. Fez um protótipo em HTML5, linguagem muito usada para desenvolver sites. E começou a investir seu tempo em aprimorar o produto. Nos fins de semana, ia aos famosos cafés da região para tomar um ar e sair da reclusão de sua casa. Frequentemente, encontrava Mike Krieger.

Foi em um desses papos que Kevin apresentou a Mike o Burbn. O nome fazia referência à bebida preferida do americano: bourbon (um tipo de uísque). Ele colecionava garrafas da bebida, e já tinha acumulado tantas que elas se espalhavam por sua diminuta casa.

Kevin exibia com orgulho sua criação. Portava-se de maneira diferente da maioria dos empreendedores novatos, sendo avesso ao conceito de *stealth startup*. Ao contrário, acreditava que quanto

mais mostrasse o Burbn, mais receberia feedback e teria uma chance maior de sucesso.

Kevin passou a propagandear o Burbn entre amigos, mesmo que a versão do site ainda não estivesse finalizada. O programa, que funcionava pelo navegador de smartphones e tablets (mas não era baixado, como um aplicativo), tinha um design pobre e era extremamente confuso. “Nada que não pudesse ser aprimorado”, pensou Mike quando o viu pela primeira vez. O brasileiro passou a usar o Burbn e se encantou com as possibilidades. Aquilo realmente podia dar certo. Porém, não se envolveu de imediato, apenas dava eventuais dicas ao colega.

Kevin continuava na Nextstop, mas cada vez mais motivado a sair. Mike passava pela mesma situação e alimentava sentimentos parecidos, em Mountain View, na Meebo. Até que houve um *turning point*.

O americano estava em uma festa em São Francisco, num bar chamado Madrone Art, promovida por outra dessas startups ditas promissoras, a Hunch. Fundada em 2007, seria mais uma daquelas empresas iniciantes que acabariam vendidas e sumiriam logo depois: em 2011, para o eBay, por 80 milhões de dólares. Kevin já tinha dado mais passos com o Burbn, deixando-o mais agradável de navegar e de se ver. Os elementos de localização faziam do programa algo muito parecido com o Foursquare. Só que os usuários ganhavam pontos quando realizavam coisas como recomendar algo a amigos. Um elemento de games, similar a um *Mafia Wars*, o famoso jogo de mafiosos da Zynga — a mesma desenvolvedora do game de Facebook *FarmVille*. A Zynga, aliás, foi do céu (a glória do sucesso) ao inferno (quando ninguém mais

queria saber de seus jogos) na lógica de montanha-russa típica da indústria digital. Esse movimento ilustra bem a tensão que é viver sob a pressão de “mudar o mundo” ou “morrer tentando”. Uma sensação que recaía nos ombros de Kevin e de Mike.

Naquela festa no Madrone Art, Kevin teve duas conversas determinantes para o futuro do Instagram. Primeiro, com Steve Anderson, um ruivo de pele bem branca e olhos azuis, ar jovial, sem aparentar seus mais de quarenta anos. Anderson já começava, à época, a construir fama como Midas da tecnologia, pois a Baseline Ventures, investidora que fundou e tocava sozinho, estava dando tiros certos. Também formado em Stanford, em administração, ele passou por cargos em empresas como Microsoft, eBay e Starbucks, antes de abrir em São Francisco seu grupo de investimentos. O foco dele era colocar dinheiro em startups iniciantes, o que o nomeia, no termo em inglês, como um *venture capitalist*. A Hunch, *hostess* da festa, era uma das startups em que ele tinha injetado uma grana.

Kevin puxou seu smartphone e mostrou a ele o protótipo do Burbn. Além do nome chamativo, Anderson se impressionou com a ambição do programa. “Misturava blog, fotos e localização, três elementos promissores”, recordou Anderson, em entrevista logo após a venda do Instagram para o Facebook, em 2012. “Kevin tinha esse programa com códigos de HTML juntados numa coisa chamada Burbn. Veio com várias hipóteses, mas ainda nenhuma resposta, de como ia juntar fotos, check-in, comentários, *gamification* (termo usado para descrever características de game, como pontuações e fases, a algo distinto, por exemplo, de um app de geolocalização e de fotos).” Anderson é conhecido no Vale por duas características

que beneficiariam Kevin naquele momento: pelo olhar treinado com grande instinto para identificar o que pode dar certo na indústria de tecnologia; e por não ter medo de ousar, de investir seu dinheiro em jovens com ideias que podem tanto ser promissoras e render centenas de milhões de dólares em troca ou naufragarem do dia para a noite.

E, apesar de ter achado o Burbn ainda um tanto confuso, Anderson foi com a cara daquele garoto entusiasmado de vinte e poucos anos. Topou investir 250 mil dólares na ideia. Mas com um porém: não lhe agradava o risco de investir numa empresa de um homem só. Há uma regra manjada entre investidores dessa área, principalmente entre os *venture capitalists*, como Anderson. Algo como: um é ruim, dois é ok, três é ótimo. É bem maior o risco de apostar em um cavalo sozinho, que pode se acidentiar no percurso ou perder motivação, sem um apoio para se reerguer. Muito mais seguro é colocar suas fichas em dois ou três cavalos. Se um está desmotivado certo dia, outro pode assumir. Se um não sabe gerenciar a equipe, o outro pode assumir. Como era o caso de Kevin e Mike, se o primeiro não era bom em design, programação, em tocar a parte técnica, o segundo poderia fazer isso.

Kevin havia conseguido 250 mil dólares e via, pela primeira vez, seu Burbn como uma realidade concreta. Só que a festa na Madrone Art ainda não havia acabado. Ele sairia de lá com mais 250 mil dólares.

Na mesma festa estava também um cara corpulento e simpático que Kevin conhecera anos antes, quando ainda trabalhava avaliando novas empreitadas para o Google. Ronny Conway é também um *venture capitalist*. Porém, diferente de Anderson,

estava desde o berço mergulhado na água de empreendedorismo do Vale do Silício. Convive com fundadores de empresas como Google e Twitter e é advogado da vontade de “mudar o mundo” apresentada pelos jovens ambiciosos que vivem por lá. Ronny é filho de um cara tido como lenda no Vale do Silício, membro de um grupo de milionários apelidado de *super angels* (superanjos, um superlativo do termo “anjo”, que denomina investidores que apostam em negócios incipientes). Seu pai, Ron Conway, virou especialista em convencer ricos, principalmente celebridades, como o ator e ex-governador da Califórnia Arnold Schwarzenegger, a colocar grana em startups. Ele faz isso desde os anos 1990, e continuou a insistir no negócio mesmo após o crash da bolha pontocom, quando a especulação exagerada em torno do provável sucesso de empresas que surgiram no início da internet recebeu o troco. Na virada dos anos 2000, a bolsa de valores americana Nasdaq, onde está a maioria das empresas abertas do setor, sentiu que o mundo percebeu que ainda não era o momento das pontocom vingarem. Ações de companhias como a Amazon chegaram a desvalorizar para menos de uma fração de cem, do dia para a noite (a Amazon, por exemplo, viu o valor individual de suas ações cair de mais de cem dólares para perto de dez). O pai de Ronny, Ron, não só sobreviveu ao crash, como continuou a apostar seu dinheiro nos meninos do Vale. E ganhou muito em troca.

O filho Ronny cresceu vendo o pai acertando. Entre as empresas alvo do “superanjo” estiveram: Twitter, eBay, PayPal e Google. Ronny viria a trabalhar nessa última. No Google, passou anos como gerente no Google Ventures, braço da empresa responsável por sondar, aplicar e comprar novas startups ou empresas de tecnologia

já estabelecidas. Foi no mundo dos *googlers*, apelido dado aos funcionários do Google, que se aproximou de Kevin.

Quando se encontraram naquela festa, Ronny já havia deixado o Google fazia cerca de um ano. Seguindo os passos do pai, tinha aceitado, em 2009, o convite para se juntar a um grupo de investimentos cujos sócios indicavam chance quase certa de sucesso: o hoje renomadíssimo Andreessen Horowitz, que tem em mãos 4 bilhões de dólares em investimentos. Ronny era um *venture capitalist*, ainda sem um grande feito no currículo (além do fato de estar na Andreessen Horowitz, que tinha colocado dezenas de milhões de dólares no Foursquare e no Skype). Ele procurava um sucesso para chamar de seu. Foi a oportunidade que viu quando o ex-colega de Google lhe mostrou o iPhone com o site rodando o Burbn. “Não quer visitar nosso escritório para um papo com meus chefes?”, convidou Ronny. É evidente que Kevin aceitou.

O Andreessen Horowitz fica em um complexo de escritórios na Sand Hill Road, rua de Menlo Park célebre por sediar diversos *venture capitalists*, num terreno pertencente a John Arrillaga, o sogro bilionário de Marc Andreessen, principal sócio da empresa. Com prateleiras cheias de bebidas caríssimas, como garrafas de mais de mil dólares de bourbons AH Hirsch e Black Maple Hill, uma biblioteca repleta de livros de tecnologia e paredes embelezadas por pinturas de artistas célebres como Jasper Johns, o lugar tem ar de *Mad Men*, o célebre seriado que mostra como era a vida de publicitários nova-iorquinos nos anos 1960. É tão cara de *Mad Men* que Marc Andreessen deixa lá uma vitrola que aparece na série de TV — adquirida num leilão por mil dólares.

Os dois sócios principais dão peso à firma de investimentos. Marc Andreessen é, disparado, o mais famoso. Ele criou o pioneiro navegador de internet Netscape, cuja entrada na bolsa em meados da década de 1990 foi marco do início do boom da internet. Após vender seu negócio para a AOL, aventurou-se investindo e criando empreendimentos menores. Conquistou cadeiras entre conselheiros de gigantes como HP, eBay, Facebook (é tido como uma das raras pessoas a quem Mark Zuckerberg dá ouvidos) e Skype. Seu sócio, Ben Horowitz, seguiu lado a lado com ele: foi vice-presidente da Netscape e fundou com Andreessen a Loudcloud, um serviço para sediar sites e e-commerce, que depois se transformou numa outra empresa de softwares, a Opsware, esta vendida para a HP por 1,6 bilhão de dólares.

Kevin Systrom convenceu a dupla de superinvestidores do Vale a colocar 250 mil dólares cada um em seu Burbn. Assim, saiu da festa com meio milhão de dólares no bolso para fazer seu projeto virar realidade. Agora, estava na hora de atender os pedidos dos investidores e achar um sócio.

* * *

“Tá a fim de ser meu cofundador?”, perguntou Kevin a Mike, em um café de São Francisco, tentando convencer o brasileiro a largar o emprego na Meebo e se tornar seu almejado sócio. “Esse negócio agora é pra valer”, completou. “Estou interessado, vamos falar mais”, respondeu, de pronto, Mike, que não era entusiasta de serviços de geolocalização, a exemplo do Foursquare, mas via um

algo a mais no Burbn e na criativa possibilidade de associar fotos a lugares no mapa.

Mike tinha o perfil ideal para ser o sócio. Ele e Kevin se completavam em competências. Enquanto o americano era bom de negócios, falava bem sobre o produto, vinha com a ideia e com a grana dos investidores, o brasileiro solucionava os problemas técnicos e de design. O programa era confuso, cheio de ferramentas e funções, além de ter um design pobre. Cada vez mais se via que a linguagem de HTML5, boa para fazer sites, não seria tão apropriada para desenvolver a ideia. Desenhava-se a era dos smartphones e o negócio da vez era fazer algo para o iPhone. Em relação a apps de fotos, então, o aparelho da Apple era a bola da vez. Mike tinha talento e experiência em design e programação. Não como um segundo trabalho, um quase hobby de fim de semana, como era com Kevin. Ele fazia isso no seu dia a dia. E era bom.

Ao receber o convite, Mike visualizou que poderia concretizar o romântico sonho dos jovens do Vale do Silício: dois caras com boas ideias, apertados numa garagem, trabalhando no que gostam, no coração da indústria tech, criando algo que mudaria o mundo (ou assim pretendiam). O negócio até poderia ser levemente arriscado, mas ele estava com 24 anos, no momento certo para assumir riscos. A aventura valia por si só.

Como se sabe, o brasileiro topou. E, de imediato, impôs um desafio à startup que nascia. Nada de problemas técnicos a lidar ou de formar um plano de negócios. Era preciso saber se aquele paulistano, dono de um visto provisório de trabalho, poderia começar uma sociedade nos Estados Unidos. A resposta não estava na internet. Mike e Kevin contam que tiveram de explorar o mundo

off-line para resolver a questão. Embrenharam-se por departamentos e mais departamentos da prefeitura de São Francisco, atrás do que era preciso para tocar a empreitada. Preencheram documentos, acertaram a parte burocrática (nesse ponto, ajudou já existir um substancial investimento inicial no negócio) e Mike entrou no barco de Kevin.

A divisão do Burbn não seria de igual para igual. Dar metade da empresa a Mike não seria sensato, justo nem inteligente. Como de costume nesse tipo de sociedade, era preciso definir quem seria o sócio majoritário, quem assumiria formalmente o timão daquela embarcação. A ideia era de Kevin. A ele caberia, dali em diante, o cargo de CEO, e o quádruplo da parcela do Burbn, em comparação ao que ficaria com Mike, que desde o começo chefiou toda a parte técnica do app.

O Burbn começava incendiando. O apoio de dois grupos de investidores fortes fazia o programa chamar a atenção já de saída. Noticiava o TechCrunch, popular site americano de tecnologia, em 5 de março de 2010: "Burbn's Funding Goes Down Smooth. Baseline, Andreessen Back Stealthy Location Startup." (O financiamento do Burbn vem sorrateiro. Baseline, Andreessen dão suporte à stealthy startup de localização).

Os tarimbados investidores conseguiam fazer barulho em torno do novo negócio. Continuava a matéria: "Nas últimas semanas, há boatos na internet em torno de um novo serviço chamado Burbn. Além de ter um ótimo nome, o serviço aparentemente atua em uma área que agora está quente: serviços baseados em localização. Eu falo 'aparentemente', porque o serviço ainda é restrito a um projeto

stealth. Mas não é tão *stealth* a ponto de não conseguirem fechar uma rodada de investimentos iniciais.”

Na verdade, o Burbn nada tinha de *stealth*. O mistério era mais marketing das fontes que teriam “vazado” a informação. Kevin e Mike concordavam que o melhor era colocar o programa para rodar. Mostrar ao maior número possível de profissionais renomados, amigos, investidores, colegas de trabalho, para identificar o que dava e o que não dava certo.

E o marketing deu (muito) certo. A mídia começava a falar da criação da dupla — e não pararia mais de celebrar cada passo deles. No Vale do Silício, existe uma proliferação de mídias, principalmente sites e blogs, especializadas em bajular os aspirantes a inovadores. Claro que vez ou outra acertam. As mídias palpitam sobre as centenas de *cases* revolucionários, os quais, na maioria das vezes, logo somem. O Burbn caía, com facilidade, na graça dos bajuladores.

Kevin tem um perfil mais semelhante ao do típico CEO do Vale. Um pouco mais metido, com discurso que anda delicadamente na fronteira entre o “seguro de si” e o “sou mais que todos”, era um ás do marketing que fazia sua empreitada bombar com facilidade. Também articulado, carismático e de lábia inegável, ele ainda sabe manter aquele ar ocupado, com olhar longe, no horizonte, como se sempre estivesse pensando em algo. E ainda é cheio de trejeitos, em um mundo (o do Vale) repleto de novelas protagonizadas por heróis com tiques e manias. Além de seu “yeah”, outra expressão típica de Kevin é terminar frases com um “tá certo?”, como se perguntando ao interlocutor se este conseguiu acompanhar seu raciocínio.

Já Mike é conhecido por ter um perfil mais discreto, não tão ávido por holofotes. Do tipo que prefere ficar à frente do computador e não das câmeras. Mesmo no colégio, anos antes, preferia roteirizar, produzir e dirigir os programas da TV que criava com amigos a aparecer na tela como protagonista. Quem o conhece pela primeira vez chega a dizer que tem a impressão de que “ele está um tanto perdido por ali, não sabe como caiu nessa”. Não é bem assim. Em uma comparação com uma dupla mais famosa, que definiu em muito o padrão de sociedade em empresas de tecnologia (e também num claro exagero): Kevin seria o Steve Jobs da empresa; já Mike era o Steve Wozniak, o coadjuvante sem o qual nada decolaria. O que deixava a dupla ainda mais em sintonia, algo que não ocorreu entre Jobs e Wozniak, é que os fundadores do Burbn, futuro Instagram, tinham muitas afinidades. Principalmente nos gostos. Dois exemplos bastam por ora. Kevin é fã de bourbon. Mike, de coquetéis. O americano gosta de cachorros e tem um, que ganhou um perfil à parte no Instagram. Mike também é louco por cães e tem um, Juno, que também ganhou um perfil na rede (e depois acabou por nomear um dos filtros do app).

Antes de chegar à glória, porém, o Burbn teria de sofrer um *reboot*. Ou, no jargão do Vale, um *pivot*. O termo faz referência à manobra presente em vários estilos de dança, como o balé, na qual o dançarino realiza um giro sobre o próprio eixo. No Vale, esse giro representa uma mudança brusca em uma empresa, uma estratégia muito usada por startups. E tem motivo: a indústria digital é cheia de reviravoltas; numa hora, o bom negócio é fazer um serviço de geolocalização; noutra, algo a ver com texto, com atualização de status. Aí, a sensação passa a ser “novos sistemas de buscas”. Ou

algo a ver com fotos. Então, falam que o bacana é criar sites. Em meses, isso pode virar coisa do passado e o bacana passa a ser o app. Quando uma startup surge, ela pode achar que a sacada do momento é A. De repente, após alguns meses, A está ultrapassado e é preciso passar para B. É feito o *pivot*.

O Burbn estava não só virando coisa do passado, já que o Foursquare tornava apps de geolocalização algo batido, como Kevin encontrava dificuldades em definir o que queria com sua criação. O programa era confuso. Não dava para saber se era focado na localização de seus usuários, no que eles estão fazendo no momento, ou nas fotos que tiram. Criá-lo em HTML5, uma ótima linguagem para sites, mas quase inútil para apps, também não era mais uma boa ideia. O usuário teria preguiça de acessar a web para depois entrar no Burbn. Era muito mais fácil se fosse um app de smartphone. Afinal, apps eram o quente de 2010. App de iPhone, mais quente ainda. Fotos? Também na moda.

Mike tinha acabado de deixar escapar a oportunidade do Peixe Urbano e havia abandonado o bom emprego na Meebo, colocando em risco até seu visto de permanência nos Estados Unidos, para mergulhar no Burbn quando seu sócio lhe disse algo como: "Vamos mudar tudo." O brasileiro se aventurou por acreditar no sucesso do Burbn, que, de repente, não era mais a mesma coisa, pelo jeito nem o Burbn seria mais. Os dois sentaram e conversaram.

À época, impulsionados pelo investimento inicial de 500 mil dólares, já haviam estabelecido um endereço para o Burbn: o Dogpatch Lab, escritório compartilhado no píer 38 de São Francisco, criado um ano antes pelo grupo de investimentos Polaris Partners. O lugar em nada correspondia à ideia romântica do nascimento de

uma startup californiana. Nada de garagens com garotos empenhados em criar a próxima grande novidade do mundo — até porque essa imagem só era real até os anos 1970 e se perdeu com a profissionalização da indústria. O Dogpatch era sede de várias startups, de tipos distintos, que se aglomeravam uma ao lado da outra em mesas grudadas. O ambiente era propositalmente simples. Alguns pufes, mesas e cadeiras de escritório, uma disputada máquina de café e uma boa conexão de internet. O Burbn estava lá, simbolicamente disputando espaço com dezenas de outras startups. Uma disputa que exemplifica a cruel competição do Vale do Silício.

Mike e Kevin começaram levantando dados. O que os escassos, ainda limitados a poucas centenas de usuários do Burbn (na maioria amigos, empreendedores, jornalistas e outras figuras do Vale) mais gostavam no programa? O que dava para extrair da bagunça em que estava? A resposta: fotos. O que mais as pessoas gostavam de fazer era compartilhar imagens e ver fotos dos amigos. Assim falaram os dados, normalmente os melhores conselheiros dos empreendedores iniciantes.

Os dois resolveram montar um projeto paralelo, que apelidaram de Codename (Codinome, em inglês), para destilar o Burbn em algo novo: um app que valorizasse o compartilhamento de fotos. Vale frisar a ousadia da manobra. Os dois, especialmente Kevin, já tinham gastado quase um ano desenvolvendo o app do Burbn em HTML5. Só que o resultado obviamente não estava bom. Escreveu Kevin no site de perguntas e respostas Quora, em 2010: “Quando ele (Mike) se juntou, nós demos um passo para trás juntos para olhar o produto como estava. Já tínhamos feito o Burbn como um

app em HTML5 para ser acessado pela web por meio de dispositivos móveis e que permitia: fazer *check-in* em lugares, planejar-se (*check-ins* futuros), ganhar pontos por sair com amigos, postar fotos e muito mais.” E acrescentou: “Decidimos que se íamos construir uma empresa, queríamos focar em ser bom de verdade em uma coisa. Nós vimos fotos em dispositivos móveis como uma oportunidade incrível e testamos algumas ideias.”

As primeiras ideias, porém, não deram certo. Mike desenhou um esboço de um app de fotos para o então recém-lançado iPhone 4. O resultado foi, em resumo, um app para a câmera do smartphone (e com nada mais; sem, por exemplo, os filtros que melhoram as fotos tiradas e que logo mais se tornariam ícones do Instagram), com algumas funcionalidades de redes sociais, como a possibilidade de realizar comentários em imagens de amigos. Nenhum dos dois ficou contente com o resultado do protótipo, que nada parecia acrescentar à experiência de usar o smartphone ou às redes sociais já existentes. Além disso, supunham que seria pesado rodar o app — como estava desenhado, sobrecarregaria o processamento do smartphone e da internet móvel e demoraria para o usuário conseguir publicar as fotos ou ver em sua timeline as imagens colocadas por amigos. Decidiram deixar isso momentaneamente para lá e voltar ao Burbn.

Declarando-se exausto, Kevin escolheu tirar uma folga de uma semana — enquanto Mike preferiu continuar mergulhado no trabalho. Ambos estavam preocupados com o modo com o qual o negócio andava, cheio de problemas no percalço, e chegaram a pensar em desistir. Kevin ainda via agravantes: “Eu tinha perdido a onda do Twitter, depois a venda da Nextstop para o Facebook, e

estava lá, sem saber para onde ir”, declararia em entrevistas posteriores. A Odeo, aquela startup onde Kevin tinha estagiado durante o Mayfield Fellows Program, tinha passado por uma espécie de *pivot* — assim como o Burbn tentava fazer. Metamorfoseou-se no Twitter, um negócio de 20 bilhões de dólares que tornaria seus primeiros funcionários milionários (ou ao menos os que, diferentemente de Kevin, tinham continuado por lá). A Nextstop, empresa que ele havia deixado para criar o Burbn, seria vendida ao Facebook em julho daquele ano (três meses antes da estreia oficial do Instagram) e, como é de praxe, os funcionários ganhariam um bom repasse. Quer mais? O Facebook não parava de crescer, virava tema de filme, dava origem ao mais jovem bilionário da história (Mark Zuckerberg, o garoto que o chamou para entrar na onda Facebook anos antes, em Stanford) e era certo que valeria mais de 100 bilhões de dólares em poucos anos. O que, a história se repete, encheria a conta bancária dos funcionários. Na soma, Kevin Systrom, com apenas 26 anos, já tinha perdido três chances de ficar milionário. E nada indicava, ainda, que o Burbn poderia lhe render uma fortuna.

Mike também se mostrava desmotivado. Também havia perdido ao menos uma chance de abraçar alguns milhões de dólares quando desistiu de fundar o Peixe Urbano no Brasil. O brasileiro compartilhava a frustração com amigos. Como em um encontro com Julio Vasconcellos em um bar, quando demonstrou não estar contente com a startup que tentava montar com Kevin, também conhecido de Julio. “Não está dando certo”, confessava. “Mas mudamos o foco para outro projeto, um app de fotos para o iPhone.” Refletindo o que sentia a maioria dos empreendedores do

Vale em relação à empreitada incipiente de Mike e Kevin, Julio não viu nada de mais no projeto do amigo. Parecia apenas mais um aplicativo em meio a tantos outros. Só que melhor que o antecessor Burbn, tido por muitos como cópia descarada, e malfeita, do Foursquare.

Parênteses: meses depois, Julio pensaria em contratar Mike e Kevin para o Peixe Urbano. Teve uma ideia em um voo da Argentina para o Brasil, no qual matutava como poderia montar a estrutura para abrir um escritório no Vale do Silício. Logo pensou no seu quase sócio Mike e em Kevin, mas em seguida descobriu que o Instagram já era um sucesso com milhões em caixa e uma penca de usuários.

Convenhamos, os problemas todos pelo qual o Burbn passava eram motivos suficientes para deixar qualquer um frustrado, o que colocava Mike e Kevin em uma sinuca de bico — quanto mais trabalhavam, menos viam uma boa saída para a criação. O americano achou que uma folga ajudaria a refrescar a cabeça. Ele e a namorada Nicole alugaram, então, uma casa em uma praia de Baja California, no México.

Em uma caminhada pela praia, Nicole mostrou a Kevin fotos de Greg, um amigo do casal e futuro funcionário do Instagram (o mesmo cara que havia estudado com ele em Stanford anos antes), e perguntou ao namorado, entendido em tecnologia: “Como ele consegue fazer com que todas as fotos que tira fiquem tão boas?”. A resposta estava na ponta da língua: filtros. Um recurso ainda não tão conhecido pelos usuários, mas já manjado pelos mais entendidos da área, como Kevin e Mike.

Filtro é um recurso de fotografia amplamente usado por apps de imagens, que modifica a luminosidade, o foco e outros detalhes das fotos. Ficariam conhecidos como “os filtros do Instagram”. Mas não foram Kevin e Mike que descobriram isso, nem foram eles os que passaram a verter a técnica para smartphones. Os filtros começaram, é claro, no mundo off-line, analógico, com lentes adaptadas para câmeras — e migraram facilmente para o digital. Primeiro, nos computadores, por meio de programas como o Photoshop. Depois, para smartphones e tablets, pelos apps. Em 2010, já havia baldes desses apps. Era a moda da vez no iPhone. Um dos mais famosos era o Hipstamatic, com filtros que dão aparência vintage às fotos. Algo muito parecido com o que o Instagram faria.

Apaixonado por fotografia desde criança, Kevin sabia como os filtros podiam melhorar uma foto, ou ao menos deixá-la mais estilosa. A experiência do intercâmbio em Florença, durante a universidade, lhe mostrara que nem sempre o bacana é ter a câmera mais potente da sala. Quando seu professor de fotografia o obrigou a trocar sua Nikon digital por uma ultrapassada Holga, descobriu o charme das fotos vintage, com enquadramento num quadrado perfeito, foco suave e lentes que criam distorções e efeitos, como o escurecimento das bordas.

A dúvida de Nicole o atingiu no momento certo. Os dois andavam pela praia, Kevin preocupado com o futuro de seu app e Nicole pensando nas fotos da viagem.

— Bem, você sabe o que o Greg faz com essas fotos, certo? — respondeu à namorada.

— Não. Ele só faz boas fotos.

- Não, não, ele coloca filtros nelas, com apps.
- Então, vocês provavelmente deveriam ter filtros também. Não é?

Se houve um grande momento *eureka*, que predefiniu o sucesso do Instagram, foi esse. E veio de Nicole, não dos dois prodígios de Stanford. “É claro, filtros”, foi mais ou menos o que passou pela cabeça do americano. Agora, tudo soava óbvio.

Kevin voltou ao quarto da casa que havia alugado no México e começou a pesquisar na internet como fazer um filtro para um app. No mesmo dia, criou o primeiro dos filtros do Instagram: o X-Pro II. O nome faz referência a um manjado processo de fotografia, o *cross processing* (processo de cruzamento; ou, pela sigla que é conhecido, x-pro), pelo qual se banha o filme fotográfico em uma química errada, reservada para outro filme. O recurso foi descoberto por acaso, por fotógrafos que acidentalmente cometeram esse erro. Mas depois começou a ser adotado, já que o x-pro cria efeitos diversos na imagem. No X-Pro II de Kevin, claramente influenciado por sua experiência com a retrô Holga, a foto fica com tons saturados e uma aparência vintage. Seria a marca registrada do Instagram.

Na volta a São Francisco, Mike aderiu à empolgação de inserir filtros no Codename. Ele e Kevin decidiram novamente concentrar em criar um app especializado em fotos, não mais na geolocalização. Recuperados do desânimo que os acometera frente a um possível fracasso, deixaram o Burbn de lado e criaram protótipos. Mike desenhou a tela do iPhone em um papel, como sempre fazia quando começava a esboçar o design do Burbn. Agora, seu desenho focava em destilar o Burbn, tirar tudo o que era

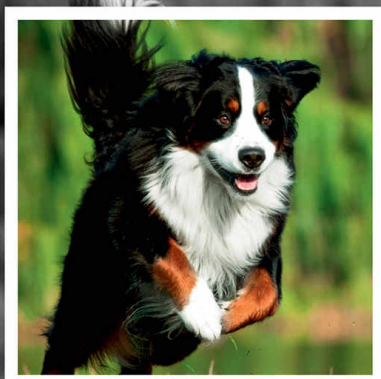
confuso, o que não dava certo, e ver o que sobrava. Sobrou pouco: a câmera para fotografar; o feed, uma home simplificada; os elementos básicos de rede social, como a caixa de comentários e a possibilidade de “curtir” as imagens de amigos; o “popular”, página com os trending topics (os assuntos mais comentados no app; hoje, é o “explorar”); *news* (notícias), onde o usuário vê o que há de novo (curtidas de amigos, por exemplo); o perfil do usuário; e os preciosos filtros.

A dupla era a que mais trabalhava no Dogpatch Lab. Enquanto os outros aspirantes a empreendedores do Vale chegavam às dez da manhã, saíam às seis da tarde e mais tagarelavam do que empreendiam, Kevin e Mike acordavam cedo, estavam lá no máximo às nove da manhã e só deixavam o batente no mínimo às dez da noite. Às vezes, largavam às quatro da madrugada. Depois do sucesso do Instagram, tanto Kevin quanto Mike passaram a dizer, com gosto, e em tom professoral: “Não basta você se chamar de empreendedor. Os outros têm de te chamar assim para você realmente virar um.”

Mike criou os protótipos do app de fotos para o iPhone. Ele e Kevin queriam inicialmente manter um nome que remetesse à bebida. Apesar de Kevin não ser fã de scotch, foi esse o primeiro nome. O Codename, o projeto que começou sendo um paralelo do Burbn, virou Scotch. Porém, eles continuavam a julgar que isso não traduzia o que queriam passar com o app. Após um pouco mais de debate, mudaram para Instagram. O motivo: o nome resume duas funções que esperavam para o programa. Primeiro, pelo “insta”, de *instant*. Câmeras vintage, como a Holga usada por Kevin em Florença, se vendiam como *instant* (no Brasil, eram os

instantâneos, como os da Polaroid). Isso dava ao Instagram o ar vintage que os fundadores queriam e também estava ligado à ideia de velocidade que eles pretendiam imprimir ao app. Pelo programa, os usuários iriam compartilhar, instantaneamente, imagens que mostrariam o que eles estavam fazendo naquele exato momento. Segundo, o "gram", de *telegram* (telegrama). A explicação oficial: "Nós também sentimos que as fotografias que as pessoas estavam tirando eram espécies de telegramas enviados pela rede uns pelos outros." A combinação das palavras, e dos conceitos, deram origem ao "Instagram".





#richkidsofinstagram

6.
Vinte e um meses antes da venda

"Hard at work"

As quatro primeiras fotos oficiais de Mike no Instagram (a primeira de todas foi um teste de Kevin e mostra um cachorro ao lado de um pé calçando chinelos) traduzem o que passou a ser o espírito dessa rede. Foram publicadas em 16 de julho de 2010, três meses antes do lançamento oficial do app. A primeira: a vista do trabalho, para o píer 38 de São Francisco, hoje com 1.321 likes. Segunda: retrato do colega trabalhando exaustivamente, acompanhado da constatação "Kevin hard at work" (Kevin dando duro no trabalho), com 2.409 likes. Terceira: uma clássica de comida, com garrafas de cerveja e pratos quase vazios, no restaurante vietnamita Tu Lan, 42 likes. Quarta: uma cotidiana, de um corredor, mas com cara "artística", com luzes distorcidas, 261 likes. Para completar os clichês, só faltariam: uma de pet (ele publicaria uma, abraçado a um cachorro, em 24 de julho de 2010); uma selfie na frente do espelho (faria uma em 27 de agosto de 2010, com seu iPhone, com o comentário "Just released beta, headin out to dinner face" (Acabamos de publicar o beta, saindo para jantar); e uma de algum protesto, ou denúncia, em qualquer lugar (essa não entra no estilo de fotos que Mike dispõe no Instagram). As de pet, aliás, viraram marca registrada de Mike, fã de cachorros.

No começo, um dos desafios primários era fazer o Instagram rodar rápido. Um problema que a concorrência não conseguia superar. Apps de fotos anteriores ao Instagram demoravam para carregar as imagens, arquivos pesados para a conexão 3G da época. Às vezes levava minutos (muitíssimo tempo para a agilidade

exigida pela era da internet) entre tirar a foto, colocar filtros e publicar a imagem. Mike achou uma solução simples e eficiente.

A partir do momento em que se tira a foto no Instagram, o servidor começa a carregá-la no que se chama de “segundo plano”. O processamento do arquivo já tem início antes que o usuário o publique. Enquanto se escolhe o filtro para a foto, a imagem está sendo carregada no servidor. Quando se escreve a mensagem para acompanhar a imagem e se escolhe em quais outras redes sociais se quer compartilhar, como o Facebook ou o Twitter, a foto com o filtro já está no servidor. Quando a pessoa clica para publicar no Instagram, tudo está carregado e o post é inserido rapidamente na timeline — e, automaticamente, não só no Instagram, como nas outras redes sociais selecionadas. Ajudou ainda Mike ter optado, de início, por ter apenas imagens em baixa resolução, de 612 x 612, no app, o que deixava o programa mais leve, entulhava menos os servidores (diminuindo o risco de eles caírem e o app ficar fora do ar) e, na experiência do usuário, tornava o Instagram mais rápido que a concorrência.

Mike e Kevin tinham chegado à fórmula definitiva para o Instagram, que fazia basicamente três coisas, no lugar do mundaréu de funções do extinto Burbn:

1. Editar as fotos com filtros, simulando o que fazem as câmeras de estilo vintage;
2. Compartilhar a imagem com amigos, tanto com os do Instagram quanto com os de outras redes sociais;
3. Explorar a rede, buscar por amigos, por pessoas — mesmo desconhecidas, que postam fotos interessantes — e, o que depois veio a ser central, pelas hashtags.

Assim que chegaram ao beta do programa que viria a ser o Instagram, ou seja, a primeira versão do aplicativo, Kevin e Mike começaram a divulgá-lo da maneira mais eficiente para propagandear algo incipiente no Vale do Silício: enviar para todos que se conhece. Ambos reuniram centenas de nomes que julgavam mais relevantes e começaram a enviar e-mails. Uma dessas mensagens foi para um velho amigo de Kevin: Jack Dorsey.

* * *

Dorsey não era mais aquele punk de cabelo colorido que anos antes fora colega de trabalho de Kevin na Odeo. Era o polêmico empreendedor que fundou o Twitter e seria acusado de ter passado a perna nos outros criadores da sua rede social, em especial Noah Glass, que, suspeita-se, foi expulso da empresa a pedido dele. Mais que isso: em entrevistas, Dorsey se creditava como único dono da ideia, tida na infância — nada disso era verdade (o Twitter fora criado por ele, Evan Williams, Noah Glass e Bizz Stone, primeiro como um projeto paralelo da Odeo). Ainda fez um eficiente trabalho de mídia para apagar a imagem de Glass como fundador e realizou manobras para tirar qualquer influência do colega na empresa.

Para resumir a novela, em 2010 Dorsey já era pintado como líder do mercado proeminente das redes sociais e bom de marketing, porém, paralelamente, criou-se em torno de seu nome a sombra de uma figura maquiavélica e ineficiente no comando. Tinha fixação em ser parecido com Steve Jobs, fundador da Apple, e se vestia e falava como ele. Mas, na empresa, não se equiparava, em nenhum aspecto, a Jobs. No início do projeto, apesar de já ter uma ideia

inicial de uma rede onde pessoas pudessem compartilhar status, Dorsey estava desacreditado em relação ao sucesso de seu produto — e quase abandonou o negócio para tentar carreira como estilista. Quando se tornou CEO do Twitter, cargo que ocupou até 2008, era visto como preguiçoso pelos funcionários. Saía às seis da tarde para aulas de ioga e cursos de moda. Muitas vezes, deixava a empresa pegando fogo, sem preocupação. A atitude fez com que o tirassem do cargo, que passou a ser ocupado por outro fundador, Evan Williams. Dorsey ainda teria papel na remoção de Williams do posto, que veio a ser ocupado por Dick Costolo, este um executivo de carreira reconhecida e enorme talento para o comando.

Conversei com Costolo em 2014, quatro anos depois de ele ter assumido como CEO. À época, o jornalista americano Nick Bilton havia lançado o livro *A eclosão do Twitter*, no qual contava a história cheia de conflitos dessa rede. Costolo foi alçado ao posto de CEO justamente para trazer maturidade para a companhia, que em 2010 já pensava em abrir seu IPO — e em 2014 já valia mais de 50 bilhões de dólares na Bolsa de Valores de Nova York. Disse ele sobre a saga de traições da empresa: “Sempre há esse tipo de problema numa startup, seja ela fundada por jovens ou por profissionais experientes. Todos os fundadores partem de uma ideia inicial com a qual concordam, mas que depois que começa a tomar forma, dá abertura para discussões em torno de para onde querem seguir. É aí que começam as brigas. Isso pode matar uma startup, afugentando investidores e clientes. A melhor solução para contornar o problema é contratar funcionários competentes, capazes de resolver problemas, em vez de chamar amigos próximos, mas inexperientes, para ocupar altos cargos apenas para

agradá-los. Muitos escolhem a segunda opção, o que leva à morte da startup. Se preciso, muitas vezes é necessário rever se os fundadores devem ou não permanecer na empresa. O mais importante, no fim, é proteger a ideia que motiva a companhia e garantir seu crescimento, independentemente de rixas.”

Costolo fez o Twitter crescer. Não só no valor na bolsa ou na dimensão da empresa, que agora conta com um quadro de mais de mil funcionários. Ele acabou com a algazarra — reclinando, por exemplo, o uso de maconha nas dependências da firma, o que havia ocorrido naquela visita de Snoop Dogg que foi parar no YouTube. O Twitter é uma novela típica do Vale do Silício. Como também seria o conto de dezoito meses do Instagram.

Naquele ano de 2010, Dorsey estava informalmente afastado do Twitter. Suas decisões não eram levadas tão em conta pelo CEO Evan, tampouco pela maioria dos outros executivos. Dedicava-se a sua nova empresa, a Square, que tinha criado um ano antes. A Square desenvolveu um app que permite que se compre em lojas físicas, como no Starbucks, usando o smartphone ou o tablet, com pagamento on-line, por cartão de crédito ou mesmo na moeda virtual bitcoin. Ele já era dono de uma fortuna, hoje estimada em 1,8 bilhão de dólares, quando recebeu um e-mail de seus ex-estagiário, Kevin, contando sobre esse novo app de compartilhamento de fotos. A mensagem era simples, algo como: “Jack, não nos falamos há um tempo, mas olhe o que tenho feito.” E Jack gostou do que seu ex-estagiário estava fazendo.

Dorsey virou fã imediato do Instagram. Cadastrou-se com a conta @jack, descrevendo-se como “*a sailor, a tailor*” (um marujo, um alfaiate). E passou a publicar principalmente selfies, fotos de

viagens (normalmente acompanhado de algo como “Hello San Francisco”), ou de seu escritório no Square.

Seu primeiro post mostra o AT&T Park, estádio de baseball de São Francisco, casa do Giants, time local. Dorsey, fã do esporte, acompanhou a derrota do Giants para o Diamondbacks, do Arizona. “O Instagram era um app simples e divertido de usar”, lembraria Dorsey. “Fiquei sem fôlego frente à quantidade de detalhes que puseram na experiência do Instagram. Recordei-me de como Kevin falava um monte sobre fotos quando trabalhava na Odeo. Havia uma clara obsessão ali, mas que ainda não tinha sido colocada em prática.”

Seria o início de uma relação produtiva de Dorsey com os meninos do Instagram, refletida diretamente no perfil @jack. O criador do Twitter conquistou seguidores rapidamente, passou dos 185 mil — mais, por exemplo, que os 175 mil que Mike Krieger tinha em 2014. E começou a se considerar um verdadeiro amigo de Kevin Systrom. Não só amigo.

Em 2 de fevereiro de 2011, participou do primeiro round de investimentos do Instagram. Quando Mike e Kevin se dirigiram para Palo Alto atrás de mais investidores na tentativa de captar 7 milhões de dólares, parte do bolo viria do bolso de Dorsey. A relação próxima, amigável, duraria até 9 de abril de 2012, quando, com um último post em seu perfil na rede, Dorsey se despediria do Instagram. A saída sacramentava o desenrolar de uma história que deu muita dor de cabeça a Kevin e Mike.

* * *

Figuras célebres como Dorsey ajudaram a reverberar a fama do Instagram antes mesmo de seu lançamento oficial. Dorsey republicava no Twitter (onde hoje tem 2,6 milhões de seguidores) seus posts do Instagram, destacando as fotos vintage do app. O boca a boca digital é poderoso. Em 20 de setembro de 2010, também antes do lançamento na App Store da Apple, saiu a manchete no TechCrunch, popular entre o povo do Silício: "Distilled From Burbn, Instagram Makes Quick Beautiful Photos Social" (Destilado do Burbn, Instagram faz fotos belas e rápidas). A boa crítica vinha de MG Siegler, 28º usuário do Instagram, também um dos que receberam um e-mail de agradecimento de Kevin Systrom ao se cadastrar.

Com 147 mil seguidores no Twitter (e futuros 139 mil no Instagram), Siegler já era então um colunista muito seguido (apelando ao termo popular nas redes sociais) por seu trabalho no TechCrunch. Depois, ajudaria a fundar o CrunchFund, fundo de investimentos dos mesmos fundadores do site, antes de se mudar, em 2013, para o Google Ventures, braço de investimento do Google. O Instagram, que Siegler ajudava a bombar, teria papel decisivo numa reviravolta na sua carreira, de jornalista de tecnologia para investidor. Foi em um papo com Kevin Systrom que ele tomou a decisão. Lembrou Siegler, em seu blog: "Sabia que tinha talento para achar empresas iniciantes que dariam certo no futuro. Mas foi com o Instagram que acertei em cheio pela primeira vez (em aposta como jornalista, não como investidor). Quando eles foram fazer sua primeira rodada de investimentos em Palo Alto, em 2011, falei com Kevin sobre esse meu potencial, sobre minha vontade de trabalhar com startups. Queria um dia achar o próximo

Instagram. E ele me apoiou, me ajudou a virar o volante nessa nova direção.”

Hoje, Siegler se arrepende de não ter tomado a decisão de mudar de profissão antes de ver o Instagram funcionando em seu smartphone. “Se tivesse dinheiro, teria investido nele”, resumiu.

A bajulação era imensa e merecida, visto que a qualidade do app antecedia o marketing. Kevin Rose, amigo dos fundadores do Instagram, era mais um dos fãs precoces. Rose fundou uma série de startups sem muita expressão fora do Vale — e as vendeu, tornando-se milionário —, antes de, assim como Siegler, virar um *venture capitalist*. Entre outros, ele investiu no Twitter e no Square e entrou para o badalado Google Ventures. Foi eleito uma das 25 pessoas mais influentes na web pela revista americana *Time*, também já foi nomeado como uma das maiores celebridades da internet pela *Forbes*, além de ser destacado entre os mais inovadores com menos de 35 anos pela revista do MIT. Toda essa influência (junto com mais de 1 milhão de seguidores no Twitter) estava então a favor do novato Instagram. Em agradecimento, um filtro do Instagram lançado em dezembro de 2010 foi nomeado em homenagem ao cachorro de Rose, o Toaster.

* * *

No Vale, algo novo fica quente quando um (ou, ainda melhor, vários) desses “influenciadores”, como são conhecidos, começam a falar de algo novo. É como o manjado experimento de persuasão, aplicado em testes de psicologia, no qual se colocam dois homens para atravessar a rua, com o farol verde para os carros, em

momentos distintos. O primeiro está vestido de forma desleixada e, quando passa pela rua movimentada, desafiando os carros, ninguém o segue. O segundo está de terno e, quando atravessa a mesma rua, vários seguem seus passos. Caras como Dorsey, Siegler e Rose são apenas três das centenas de exemplos de figuras renomadas que começavam a ser os caras de terno indo para o Instagram. E muitos queriam segui-los, para não ficar de fora. Afinal, se um cara como Kevin Rose coloca em seu Twitter que começou a usar um chapéu rosa de coelhinho, aposto todas as minhas fichas: vários californianos vão aparecer no dia seguinte com um igual (e, dias depois, você verá o mesmo chapéu rosa pelas ruas de São Paulo).

Assim, a combinação da influência de Kevin Systrom com o ótimo app para iPhone desenvolvido por Mike fazia do Instagram, mesmo que ainda em fase experimental, a bola da vez. Toda essa expectativa aumentava ainda mais a ansiedade da dupla para o lançamento de 6 de outubro de 2010. Nada seria como antes.



7.

Dezoito meses antes da venda

“O que vamos
fazer com 450 mil
dólares?”

O paulistano Michel, o Mike, não esperava muito do lançamento oficial naquele outubro de 2010. Optou por colocar os dados do app em um pequeno servidor em Los Angeles, que provavelmente aguentaria algumas centenas de novos inscritos naquele dia. “Bem, talvez algumas pessoas entrem”, dizia Kevin, enquanto ele e o colega se preparavam para o ingresso na App Store, a loja de aplicativos da Apple para iPhone e iPad. O Instagram entraria no ar à meia-noite, na virada do dia 5 para o dia 6. Depois de várias noites de sono interrompido, preparando o app, a dupla pensava que finalmente teria uma madrugada sossegada. Planejava ir para casa descansar após colocar a rede on-line, disponível para ser baixada por qualquer um do planeta.

Mike, inclusive, estava em um momento ainda mais especial: a casa para a qual voltaria para dormir agora era compartilhada com sua namorada, Kaitlyn Trigger, com quem tinha se “juntado” havia apenas cinco dias, em 1º de outubro. A dupla pensava, naquele 6 de outubro, que no máximo haveria alguns novos cadastrados em seu app, nada que lhes tirasse o sono. Mike, porém, voltaria para casa muitas horas depois, e sua namorada Kaitlyn registraria o momento com uma fotografia, em preto e branco, do rosto cansado do brasileiro deitado na cama.

Mike e Kevin ficaram no Dogpatch Lab, o escritório compartilhado por trinta startups onde fundaram o Instagram, enquanto acompanhavam os números do lançamento na tela dos computadores. À época, eles, os fundadores, eram também os

únicos funcionários da empresa. A expectativa moderada fazia sentido. Se no Dogpatch Lab eles disputavam atenção com dezenas de novas empresas, na App Store a competição seria, em teoria, bem mais intensa: 300 mil apps batalhavam pela preferência do usuário, incluindo vários especializados em fotos que já faziam certo sucesso, como os Hipstamatic, Camera Plus e Treehouse (este muito parecido com o que seria o Instagram).

O Instagram estava sendo lançado com uma cara não muito diferente da atual. Claro que houve evoluções — agora há, por exemplo, os posts com vídeos, os anúncios, as mensagens privadas (que não deram muito certo), mas a base — com a aba “explorar”, a timeline, o perfil e os filtros — estava lá. O app foi inaugurado com onze filtros e a ideia inicial era cobrar por alguns deles, mas Mike e Kevin depois concluíam que essa não era a forma mais eficiente de ganhar dinheiro com a empreitada.

À época, o ainda novato mercado de apps começava a entender que o usuário não aceitava colocar a mão no bolso para entrar em redes sociais. Era mais inteligente pegar o dinheiro de empresas, anunciantes. Por ora, porém, não era um problema com o qual eles se preocupassem muito. “Quando lançamos, olhamos um pro outro e dissemos ‘Aqui estamos, deu certo, e gastamos 50 mil dólares com tudo. Mas ainda temos outros 450 mil dos investidores. O que vamos fazer com 450 mil dólares?’”, recordou Mike, quase dois anos depois.

Entre os filtros, que de pronto virariam grande atrativo da rede, havia, por exemplo, os até hoje populares X-Pro II, Earlybird e 1977, além de outros que foram retirados depois, como o Lomo-fi. As fotos eram enquadradas como uma Polaroid, em uma moldura

quadrada e, em combinação com os filtros, ficava fácil reconhecer no Facebook ou no Twitter que a imagem vinha do Instagram. Na App Store, o novo app se destacava por ser gratuito, frente à grande maioria dos programas de fotos que eram pagos.

Nada, porém, saiu como planejado.

Em vez de algumas centenas, milhares de usuários se cadastraram na rede social. Em um dia foram 25 mil novos *instagrammers*, como logo começariam a ser chamados os fãs do app. Incluindo fotógrafos profissionais e empreendedores do Vale. Não só de lá. Eles projetavam, sim, uma adesão forte vinda de californianos e nova-iorquinos, tradicionais *early adopters* de novas tecnologias. Mas, além dos americanos, os novos cadastrados vinham do Brasil, do Japão e de muitos outros países. Os usuários notavam o app entre os mais baixados da loja de aplicativos do iPhone e entravam na onda. Era de graça, nada custava clicar no ícone e testar. Sim, isso tudo soava como uma ótima notícia, mas o app poderia morrer se não conseguisse suportar a imensa leva de cadastrados.

A quantidade de novos usuários foi tamanha que o servidor em Los Angeles não suportou. Caiu. E Mike não tinha ideia de como recuperar o app com rapidez. Kevin pegou então seu iPhone e fuçou atrás de, segundo ele, “a pessoa mais inteligente que conhecia”. Chegou ao número de Adam D’Angelo, ex-CTO do Facebook, que havia conhecido junto a Mark Zuckerberg nas festas de Stanford. Ligaram para Adam e pediram ajuda.

Adam passou quase uma hora ao telefone, no viva voz, instruindo a dupla, principalmente Mike, a transferir o Instagram do servidor meia-boca de Los Angeles para o Amazon Web Service,

serviço de nuvem da gigante Amazon que fornece o poder de milhares de servidores para empresas, principalmente startups. Mike fez a mudança e conseguiu estabilizar o Instagram. A partir disso, o app já figurava entre os dez programas gratuitos mais baixados da App Store.

Um dia depois do lançamento, 7 de outubro, Mike navegava pela aba “popular” do Instagram à procura de tópicos que tivessem maior interação de usuários na rede. Havia um jogo dos playoffs da MLB em que o Giants disputava, no estádio AT&T Park em São Francisco, uma das vagas para seguir no campeonato. Segundo o brasileiro, “dava para acompanhar a partida pelo aplicativo, como se a pessoa estivesse lá”. Mais de quatrocentas fotos foram postadas do jogo, de usuários diversos. “Foi o momento em que vimos que nosso app iria muito além do que imaginávamos”, lembrou Mike, em conversa que tive com ele. “O Instagram retrata o que a pessoa está vivendo, naquele instante. Dá para ver o que está acontecendo agora no Japão ou em um jogo no AT&T, em São Francisco. Permite que pessoas presenciem, vejam algo do outro lado do mundo.” Assim, segundo a lógica dos criadores, o app cria um álbum de imagens da história de nosso tempo. Na semana seguinte ao lançamento, aliás, Mike se espantaria com uma tropa de milhares de *instagrammers* japoneses entrando para o app. A rede tinha se espalhado, rápida como um vírus, também pela Ásia.

Kevin e Mike agora alimentavam ambições bem maiores. O incipiente sonho de mudar o mundo de uma garagem californiana (no caso, um escritório apertado compartilhado por startups, mas com bela vista para o píer de São Francisco) parecia mais próximo.

Em uma palestra que fez anos depois em Stanford, Kevin disse que nem se recorda bem desses primeiros dias de sua empresa. Ele e Mike mal dormiam e, segundo ele teorizou, a falta de sono afetou sua memória. Eram os primeiros a chegar ao Dogpatch Lab e os últimos a sair. Mike ainda acordava de madrugada para checar e trabalhar nos servidores. Muitas vezes, Kevin dava apoio moral, por telefone ou pessoalmente. O brasileiro conta que o limite foi permanecer por trinta horas em frente ao computador, lidando com códigos e mais códigos. Só fez uma rápida pausa em casa para tirar um cochilo antes de voltar para a lida, de mais dezenas de horas. Sua namorada acompanhava a rotina pesada de perto, tirando fotos e mais fotos de Mike exausto.

O barulho em torno do novo fenômeno da indústria digital só crescia. Exponencialmente. Mike e Kevin viam sua criação virar matéria em mídias especializadas, como o popular *Mashable* e a revista *Wired*, mas também nos tradicionais *The New York Times* e *Business Insider*. Em menos de uma semana, já eram 100 mil *instagrammers*. A rede crescia em velocidade inédita, mais veloz que qualquer outra rede social. Em um mês, o Instagram seria eleito pela Apple como o "app da semana". E já tinha 500 mil usuários. Em dezembro, atingiu 1 milhão. Marca que o Facebook levou dez meses para conseguir. O Twitter? Dois anos. Mike e Kevin viviam o *startup dream*.

* * *

Desde o começo, eles sabiam que não conseguiriam alcançar aquele sonho sozinhos. Já no mês de lançamento, incluíram mais

uma pessoa na equipe: Josh Riedel, responsável por gerenciar a comunidade de usuários, responder a perguntas, identificar tendências dentro da rede, atualizar o blog oficial da empresa, entre outras funções.

Não foi fácil conseguir os primeiros funcionários. Mike e Kevin foram atrás de uma série de nomes — e chegavam a escrever cartas emocionadas, ilustradas com imagens coletadas de sua rede, tratadas com os característicos filtros, para tentar convencer profissionais a se juntar a eles. Mas a maioria não estava empolgada em trabalhar no Instagram. Apesar de o app ser tratado por alguns como a nova promessa do Vale, muitos engenheiros e designers o viam apenas como mais um lançamento em meio ao crescente turbilhão de lançamentos de uma indústria acostumada a ver novidades surgirem, e sumirem, com tremenda rapidez.

Em depoimento escrito no site de perguntas e respostas Quora, Robert Cezar Matei, que conheceu Mike em Stanford e hoje trabalha como engenheiro no mesmo Quora, conta como e por que recusou o Instagram: “Sim, eu fui convidado para ser o segundo engenheiro contratado. Eles (Mike e Kevin) sabiam o que queriam, mas minha impressão era de que eles não eram levados tão a sério, como uma empresa, por outras pessoas. Alguns pensavam no Instagram como ‘apenas um app’, e apps para dispositivos móveis estavam sendo feitos por amadores (edição: *ah*, como essas coisas mudaram em poucos anos). Alguns engenheiros não pensavam que lá seria um lugar interessante para trabalhar, porque eles (os fundadores) fizeram um trabalho tão bom escalonando aquilo (o Instagram) que parecia fácil. Algumas pessoas pensavam que era apenas uma ferramenta que o Facebook ou o Twitter poderiam copiar.”

Mike e Kevin ouviram uma série de não's antes de conseguirem montar um time. Uma designer, por exemplo, preferiu fazer games para Facebook na Zynga em vez de entrar no Instagram. Ela depois se arrependeria, ao ver os milhões recheando os bolsos dos primeiros funcionários após a venda para o Facebook. Outro, colega do Dogpatch Lab e um dos primeiros usuários do Instagram, continuou em sua startup em vez de aceitar o convite — mas forneceu ao Instagram o primeiro engenheiro contratado da equipe, segundo funcionário, Shayne Sweeney. Shayne também trabalhava no Dogpatch Lab e Mike conta que, antes mesmo de entrar para o grupo, o ajudava, com toda a boa vontade, com dicas para o desenvolvimento do app para o iPhone.

Uma brasileira por pouco não integrou a equipe inicial. Indicada por amigos, Isabel Pesce, a Bel, que depois ganharia fama com o e-book *A menina do Vale*, conversou com Mike e Kevin. Tentaram, com várias cartadas, convencer a garota, formada pelo MIT e com currículo invejável, a ingressar na jogada. Ela se recusou, deu preferência a outra proposta, a de fundar a Lemon, que desenvolvia um app de controle de gastos que funcionava como uma carteira digital. Anos depois, Bel se arrependeria da escolha. Foi outra que perdeu a chance de ganhar alguns milhões de dólares.

O primeiro funcionário, Josh Riedel, veio já em outubro, mês do lançamento e dois meses antes da chegada de Shayne. Kevin Systrom o conhecia da Nextstop, startup que tinha deixado para fazer seu app de fotos. Fato que se mostraria, em dezoito meses, irônico: Josh tinha largado, anos antes, em 2007, um emprego no Facebook por não ter se identificado tanto, na época, com o clima da empresa.

Nascido em Missouri, Josh estudou em Portland, no Oregon, e via sua vida como muito restrita aos Estados Unidos — apesar de ter passado um tempo, em intercâmbio, na Suíça. Queria novos ares. Além disso, se via trabalhando mais em empresas menores, de clima intimista. Havia batido ponto por volta de cinco meses no Facebook, ainda sediado em Palo Alto (depois, cresceria e se mudaria para o atual campus de ar universitário em Menlo Park), antes de largar e se mudar, com a namorada, para o Vietnã. Lá ficou durante seis meses, dando aulas de inglês. Quando os namorados pensaram em retornar para casa, Josh viu renascer em si a vontade de voltar ao trabalho com tecnologia e retomar sua vida em São Francisco. Não queria ir para Portland, pois a considerava muito isolada em relação às suas preferências. Josh enviou um e-mail aos fundadores de uma pequena startup que desenvolvia um programa que combinava elementos de rede social, geolocalização e ferramentas para os usuários sugerirem restaurantes, bares e outras coisas em suas proximidades. Tratava-se da Nextstop, onde, após alguns papos por Skype, conseguiu o emprego.

Josh chegou à Nextstop como o quinto funcionário. Lá encontrou Kevin Systrom, figura que julgou simpática, de ideias criativas. Os dois moravam próximos e tinham o costume de ir ao trabalho de bicicleta. Compartilhavam, aliás, vários gostos, como o de passar horas com seus respectivos cachorros.

Amar cachorros é quase um pré-requisito para entrar no Instagram. Todos lá gostam de cães, e muitos têm cães. Assim como quase todos andam de bicicleta e fazem trilhas. Josh se encaixava bem no perfil. Parece tolice, mas o Vale do Silício é, em

seu íntimo, um reino formado por garotos com gostos parecidos. Um Clube do Bolinha, como já disse antes, com uma ou outra mulher no meio — normalmente, em áreas como marketing ou relações-públicas. Vale uma ressalva: não, o Instagram não tem fama de possuir um ambiente machista, o que é raridade no Vale. Mas o clima de clube de garotos estava impregnado. Meninos de vinte e poucos anos que compartilham o gosto pela tecnologia, por cachorros, por bicicletas, por happy hours em bares de São Francisco (via de regra, adoram coquetéis, como Mike, e uísque, como Kevin).

Assim como Kevin, porém, Josh não tinha formação na área de tecnologia. Seu diploma era da área de humanas, com especialização em artes. Era um garoto cabeludo, surfista, cuja namorada não se importava muito com essa coisa de smartphones, apps e afins — hoje em dia, apesar de o namorado ser regularmente apontado como milionário (e eles ainda morarem juntos), ela trabalha para uma surf shop de São Francisco. Na verdade, o diploma pouco importava. Josh se entrosava com os planos até por ter essa pinta de desleixado. Ele se encaixava.

Quando Kevin Systrom deixou a Nextstop para criar seu Burbn, continuou a falar constantemente com o amigo. Josh se tornou um dos primeiros a testar o Burbn. E, depois, o Instagram. Dava *feedbacks*, opinava no que achava que podia ser melhor. Dois meses antes do lançamento do Instagram, porém, a namorada de Josh o convenceu de que era hora de voltar para Portland. Achavam que haveria mais oportunidades por lá.

Josh topou. Mal pisou em Portland e recebeu um telefonema do amigo Kevin: “Olha, vamos lançar o Instagram. Quer nos ajudar?”. A

decisão de voltar a São Francisco foi rápida, por impulso. “Sei que acabamos de chegar, mas vamos voltar?”, foi mais ou menos assim que ele abordou a namorada.

* * *

O primeiro funcionário do Instagram entrou na empresa para gerenciar a crescente comunidade de usuários da rede. A escolha por ter alguém atento aos usuários, antes de tudo, antes mesmo de montar uma equipe de engenheiros, mostrava que Mike e Kevin entendiam qual era o ouro de sua rede: os *instagrammers*. Mais que uma maneira descolada de tirar fotos, o Instagram era uma forma que as pessoas encontravam de compartilhar, visualmente, momentos de sua vida.

Uma vontade que outras redes sociais não supriam. O Facebook não era propício para postar imagens: os arquivos demoravam a carregar e eram muitos os passos entre tirar a foto e jogar na rede. Mesmo as especializadas em fotografia, como o Flickr, do Yahoo!, estavam demasiadamente restritas à internet convencional. Não apostavam no crescente mercado de smartphones e tablets.

O Instagram apareceu na hora em que as câmeras fotográficas começaram a ser substituídas pelos celulares. Jornais e revistas americanos compravam smartphones para seus repórteres tirarem fotos rápidas onde estivessem — não só para enviar para a redação, mas também para colocar rapidamente no Facebook ou no Instagram. Entre os amadores, todos começaram a se achar fotógrafos, munidos com seus iPhone.

O Instagram crescia além das quatro mesas de seus funcionários. Numa típica prova de sucesso dentro da competitiva indústria digital, *instagram* virou até verbo, como ocorreu com *facebook* e *twitter* (além de originar uma série de outras palavras, a exemplo de *instagrammers*). O verbo associado ao Instagram ganhou, porém, certa conotação negativa, significando algo como: *Abusar de filtros "vintage" e "elegantes" (ou seja, pretensiosos), contrastes e brilhos em uma foto para disfarçar a falta de talento para a fotografia*. Mas o verbo também é usado de forma positiva, para, por exemplo, avisar um amigo que uma foto que acaba de ser tirada será colocada no Instagram.

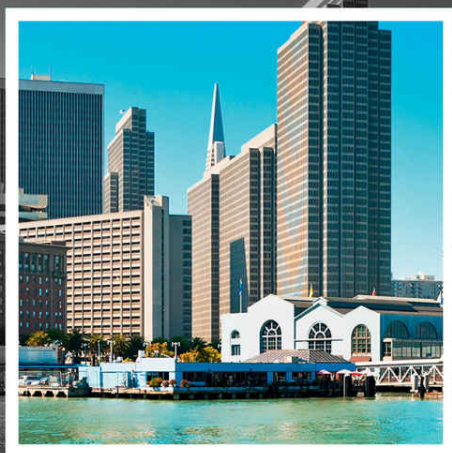
As quatro mesas com vista para o píer não comportavam mais a nascente grandiosidade da empresa. "Éramos uma das startups que há mais tempo estava lá. Estávamos há tempo demais lá", lembraria Kevin. No impulsivo mundo da tecnologia, muito tempo quer dizer alguns meses. Estava na hora de ver o que fariam com os 450 mil dólares que tinham sobrado em caixa após o lançamento. Estava na hora de mudar.



8.

Dezessete meses antes da venda

“Não estamos
nos vendendo ao
Facebook”



Um mês após o lançamento, os fundadores do Instagram receberam uma notícia um tanto desoladora. A Andreessen Horowitz, firma de investimentos que havia lhes dado 250 mil dólares em março, sete meses antes do lançamento do app, colocara 7 milhões de dólares em uma startup chamada PicPlz. A grande maioria das pessoas não tem hoje a menor ideia do que é a PicPlz, aliás, nem na época tinham. A Andreessen Horowitz investe seu caixa de bilhões de dólares em uma variedade imensa de startups, por isso, é natural que diversifiquem o portfólio constantemente. Mas por que os 7 milhões de dólares colocados na PicPlz importavam ao pessoal do Instagram?

Vamos descobrir o que a PicPlz fazia (digo “fazia”, pois ela foi vendida e sumiu do mapa): um app pelo qual as pessoas conseguem tirar fotos e compartilhá-la com amigos. Parecido com algo que conhecemos? Fora lançado no início de 2010, apenas para o sistema operacional Android. A Andreessen Horowitz já tinha aportado um investimento inicial, o conhecido *seed* (em inglês, semente), antes dos novos 7 milhões que estava injetando em novembro. Agora, o app estava também em iPhones e, portanto, concorria diretamente com o Instagram.

Além de investir mais uma vez no PicPlz, fazia tempo que a Andreessen Horowitz não dava muita bola para o Instagram. A explicação: os sócios foram surpreendidos pelo tal *pivot* feito por Kevin e Mike. Quando apostaram 250 mil dólares no Instagram, ele não era o Instagram. Mas, sim, o Burbn. Ou, melhor, um protótipo de um app chamado Burbn, exibido a eles em uma apresentação

em PDF. Explicou Ben Horowitz: “Quando investimos no Instagram, ele não era o Instagram. Ele era uma empresa chamada Burbn e a ideia era basicamente construir um serviço de microblogging para dispositivos móveis. Tecnicamente, era também diferente: um aplicativo em HTML5, em vez de um app nativo (em outras palavras, feito para rodar na web, não especificamente como app de smartphones). Enquanto Kevin trabalhava no Burbn, fizemos outro investimento em um empreendedor excelente, Dalton Caldwell. A empresa de Dalton, Mixed Media Labs, inicialmente construiu um produto chamado PicPlz. Ele focava em ser um serviço de compartilhamento de fotos para dispositivos móveis, feito em cima de sua própria comunidade.”

Em outras palavras: quando ele colocou dinheiro no PicPlz, a empresa não concorria com o Instagram; foi após a mudança do Burbn que o Instagram surgiu e ele passou a rivalizar com o PicPlz, uma ideia anterior (e deveras similar).

O Instagram colocou a Andreessen Horowitz numa sinuca de bico. “Adorávamos ambos os empreendedores (do Instagram e da PicPlz), mas eles estavam fazendo exatamente o mesmo produto. Como nosso grupo tinha menos de um ano de idade naquela época, esse tipo de conflito — que acontece com frequência no negócio de *venture capitalist* quando as empresas evoluem — era novo para nós. Os números do Instagram eram muito melhores, já naquela época. Só que, na perspectiva dos empreendedores, nós investimos em Dalton quando ele planejava fazer um serviço de compartilhamento de fotos, porém investimos em um produto inicial completamente diferente do de Kevin.”

Os sócios da Andreessen Horowitz conversaram para chegar a uma melhor solução. O Instagram já estava, então, próximo de alcançar 1 milhão de usuários, e isso só com a versão para iPhone. O PicPlz? Levou seis meses para atingir 100 mil, em duas plataformas combinadas, o Android e o iPhone. Número pouquíssimo expressivo nessa indústria. Portanto, estava claro que a chance de sucesso do Instagram era bem maior. E que o retorno era bem mais garantido. Na batalha pelos usuários, o vencedor era evidente.

Mas e a batalha pelo investimento da Andreessen Horowitz? Havia uma questão ética em jogo, cuja resolução poderia sujar o nome do grupo, dependendo da manobra escolhida. Se resolvessem continuar a investir tanto na PicPlz quanto no Instagram estariam dando aporte a duas concorrentes — e teriam acesso privilegiado a informações estratégicas de ambas. Não seria justo. Se escolhessem a PicPlz, perderiam o potencial do Instagram. Se optassem por não colocar dinheiro em ambas, teriam então declarado que desacreditavam dos dois projetos. E se descartassem a PicPlz e fossem com o Instagram, cuja fama só crescia (enquanto o outro se debatia para sair da obscuridade)?

Pelo ponto de vista financeiro, ir com o Instagram seria um negócio melhor, certamente. Para entender, basta ver o que aconteceria em dezoito meses — os investidores não sabiam disso à época, mas tinham ideia de que aquele app estava indo para um caminho promissor. Quando o Instagram foi vendido ao Facebook, os 250 mil dólares colocados pela Andreessen Horowitz na fundação da startup viraram, instantaneamente, 78 milhões de dólares.

Se continuassem a investir no Instagram, como era o planejado com o Burbn, teriam lucros de mais de 300 milhões de dólares. Mesmo em 2010, qualquer projeção de negócio dava o Instagram como a escolha ponderada. Por que, então, a Andreessen Horowitz aparentava não dar bola para Mike e Kevin? Mais que isso, por que agiam assim quando sabiam que a dupla planejava pedir mais investimento para eles e abrir a rodada de captação a outros interessados?

Pelo ponto de vista de quem não tem bilhões na conta — e ainda favorecido pela posteridade —, a decisão final podia parecer estúpida. Mas Marc Andreessen e Ben Horowitz eram homens que já valiam bilhões. E não eram estúpidos. Privilégios que permitiam a eles pensar em um ponto mais pertinente.

Apoiar o Instagram naquele momento e virar as costas para o PicPlz seria, para Andreessen e Horowitz, traição. O motivo é que quando se firma um investimento em uma startup há um contrato ético implícito, algo como “te damos suporte, ajudaremos a crescer e não passaremos a perna em vocês apoiando um concorrente que surge do nada, mesmo ele sendo melhor”.

Kevin Systrom receberia por telefone a notícia de que a Andreessen Horowitz não investiria mais no Instagram, cedendo, unilateralmente, o privilégio que teriam nas próximas rodadas de captação — se um grupo faz o *seed* ganha também o direito de ser o primeiro da fila quando a startup sai novamente atrás de dinheiro. Mesmo com a venda bilionária para o Facebook, é sabido que a Andreessen Horowitz não se arrependeu da escolha.

“É natural imaginar que Kevin ficou nervoso com a notícia”, diria, quase dois anos depois, Horowitz. Sim, é natural. A notícia de que o

grupo abandonava o Instagram se espalhou apenas um mês após a rede ter sido lançada oficialmente na App Store. Kevin, Mike e os recém-contratados Josh e Shayne lidavam com os problemas vindos do crescimento exponencial. Se esperavam alguns milhares de usuários nas primeiras semanas, o número já tinha ultrapassado o primeiro milhão. “Eram tantos, e nós éramos tão poucos, que mais reagíamos aos problemas que chegavam do que formávamos planos ativos”, lembrou Josh, em papo que tive com ele. Somava a isso a descrença que a startup poderia receber por ter sido jogada de lado por seus investidores, tornando-se uma órfã, como se costuma dizer no Vale.

Somado a isso, a dupla de fundadores já começava a pensar em abrir o round A, primeira rodada de captação de investimentos após a injeção inicial de dinheiro de oito meses antes. Havia o boato de que com a saída da Andreessen Horowitz uma firma bem mais tradicional do Vale ia liderar essa próxima captação: a Sequoia, fundada em 1972 e cujo fundador, Don Valentine, é tido como o “avô do *venture capital* do Vale do Silício”. Entre as apostas históricas da Sequoia estão a Apple, a Atari, a Cisco, a Oracle, o Google e o YouTube. E essa não era a única fofoca com a qual tinham de lidar. Pelos corredores do Vale corriam sussurros sobre o interesse do Facebook na compra daquela novata entre as redes sociais. À época, era apenas um boato — apesar de o Instagram já ter começado a receber propostas de aquisição; alguns diziam que até do próprio Facebook —, mas aos olhos de hoje parece premonição.

Enquanto Mike rebolava para manter os perfis do Instagram de pé, Kevin tinha de atender a jornalistas atrás de respostas sobre as

tantas notícias que giravam em torno dos garotos locados no píer 38 de São Francisco. “Nós não estamos nos vendendo ao Facebook, não vamos vender para ninguém, e anunciamos isso aos usuários porque eles estão preocupados”, pronunciava-se Kevin. “E é claro que em algum momento iremos levantar um round, mas eu nem criei um *pitch deck* ainda (*pitch deck* é uma apresentação rápida, de uns três minutos, feita aos investidores). Nem assinei um termo de compromisso. Estamos sentados no escritório, programando o dia todo.” Além do esforço para desmentir as fofocas, o americano ainda precisava acalmar os ânimos de investidores, tanto de Steve Anderson, da Baseline, que tinha colocado os outros 250 mil dólares na startup, quanto dos futuros interessados em entrar no negócio.

* * *

O turbilhão inicial do Instagram não parava aí. Com o iminente crescimento do time de funcionários, e da rede, em si, afluía a necessidade de sair do escritório compartilhado por mais de 30 startups. Mike e Kevin já haviam achado o lugar ideal.

Ficava no número 164 da rua Sublet, em South Park. O espaço era perfeito para comportar um novo Instagram, que via a necessidade precoce de amadurecer — ou ao menos passar uma cara de mais maduro. O escritório tinha 92 metros quadrados (comparado ao espaço de quatro mesas ocupadas então pelo time de quatro caras da empresa), divididos em: recepção, sala principal, dois banheiros, cozinha e sala de conferências. Daria para alocar dezenas de funcionários, mais do que Kevin e Mike esperavam ter tão logo. O aluguel, em torno de 3 mil dólares mensais, também

estava mais que dentro do orçamento — os 450 mil dólares que ainda tinham para gastar. O maior atrativo do lugar era, porém, outro.

Empreendedores veem na região uma aura mística. A vizinhança cresceu ao redor de South Park e tem em seus limites as ruas Second, Third, Bryant e Brannan (esta nomearia um dos filtros do Instagram). Em meados do século XIX, um moinho de vento no parque fornecia água para residências da área, constituída por cerca de sessenta sobrados habitados por famílias ricas, e no bairro ficavam as primeiras ruas pavimentadas de São Francisco. Após um forte terremoto em 1906, houve um êxodo dos moradores abastados, que deixaram para trás construções em frangalhos. Deram lugar a uma população de imigrantes, principalmente japoneses, chineses e filipinos, trabalhadores das docas.

A South Park pós-terremoto recebeu galpões, *hostels* e clubes noturnos. O declínio foi contínuo e no início dos anos 1970 o parque era povoado por viciados em drogas e mendigos. A desvalorização dos imóveis, porém, no fim se mostrou benéfica para a sua recuperação.

Atraídos pelo aluguel barato, mudaram-se para lá vários profissionais liberais, artistas, fotógrafos, arquitetos e designers, e bons ventos começaram a soprar pela região. No início dos anos 1990, South Park ainda contava com os mendigos e os viciados, mas também com bares e galerias descoladas. Jovens empreendedores, que começavam a se admirar com algo novo chamado *web*, se impressionavam com a área. Tanto pelo clima *cool* quanto pela possibilidade de, com pouca grana, conseguir escritórios amplos o suficiente para receber suas startups. Ganhava

pontos ainda por ser próxima de estações das duas linhas de trem usadas por quem mora em São Francisco, que se conectam também a cidades do Vale do Silício, a BART e a Caltrain.

Grupos de investimentos tradicionais, como a Venture, tinham sede ao redor do parque central. Assim como uma série de startups — na época, o termo “startup” começava a ser usado para distinguir as empresas inovadoras do mundo digital das outras. Muitas dessas empresas não sobreviveram ao estouro da bolha das pontocom, como a BigWords, que oferecia um serviço de venda de partes de livros usados em universidades. No entanto, foi a partir desse período que South Park começou a ficar lotado de jovens ambiciosos que faziam circular milhões (com o tempo, bilhões) de dólares em torno de suas ideias. A vizinhança ganhou o apelido de *dotcom ground zero* (o ponto zero de onde surgiram os empreendedores do mundo pontocom).

Quando a bolha estourou, na virada do século, houve uma nova debandada. Os dólares que circularam por lá pouco serviram para recuperar a cara da região, marcada pelas décadas de desamparo. No entanto, mesmo no pequeno período de decadência, alguns empreendedores continuaram ricos. Seus negócios sumiram do mapa, contudo os anos de bajulação a investidores foram suficientes para encher os bolsos de dinheiro de vários dos jovens autoproclamados visionários. Apesar de menor, ainda havia capital para arriscar. O que se provou essencial quando o mundo digital recuperou o seu *hype*, em meados da década de 2000. Agora, com aplicativos, e-commerce, sites de geolocalização e tudo que hoje conhecemos do Vale do Silício. Retomou-se o período de ascensão.

A ida da Odeo, onde Kevin Systrom havia estagiado, para um prédio da região, em 2005, marcou a retomada do *hub* de inovação do *dotcom ground zero*. Startups e investidores voltaram a alugar espaços em torno do simbólico parque e empreendedores andavam novamente pelas ruas. O parque ganhou a cara atual. Ainda há mendigos deitados pelos cantos — como em toda São Francisco —, mas o lugar também é cheio de jovens trocando ideias sobre novos aplicativos. O parque preservou um playground de madeira para crianças (apesar de não ser tão comum ver crianças por lá) e um enorme banco de areia. Mesmo durante a semana, em horário de trabalho, é comum se deparar com programadores, designers e engenheiros passeando com seus cachorros, se exercitando ou trocando passes com uma bola de futebol americano. Nas ruas, bicicletas dividem espaço com Land Rovers e Porsches. Pipocaram cafés e restaurantes, como o Caffè Centro, onde Mike gostava de ir para trabalhar, a poucos passos do novo escritório do Instagram.

A Odeo virou o Twitter, passou a ter mais de trezentos funcionários (e, depois, superou a casa dos 2 mil) e saiu do escritório. Hoje, o Twitter se encontra em uma região central de São Francisco. O simbólico escritório onde surgiu ficou vazio e a empresa responsável pelo aluguel começou a divulgá-lo como disponível, vendendo o “karma” positivo do espaço. O Instagram gostou e se mudou para lá. Mais uma vez, fez sua história cruzar com a do Twitter.

Na nova casa, Mike posicionou sua mesa à esquerda da do engenheiro Shayne e Kevin se colocou ao lado de Josh. No escritório, estabeleceram logo duas marcas registradas: a estante com câmeras antigas, como modelos Kodak, em especial os da

clássica linha Instamatic, que começaram a ser fabricadas nos anos 1960 e cujo design inspirou o logo estilo vintage do Instagram; e a cristaleira com cara de antiguidade, onde guardam bebidas, principalmente garrafas de bourbon. Ainda compraram uma máquina de expresso e montaram uma mesa com guloseimas. A ideia do quarteto do Instagram era logo lotar o escritório. Em um ano, queriam ter mais de uma dezena de funcionários por lá. Feito que conseguiriam realizar com facilidade.

Em dezembro de 2010, o Instagram, com um mês de casa nova, atingia a casa do milhão de usuários. A cada segundo, três fotos eram colocadas na rede. O app de poucos meses de vida já era nomeado para um dos prêmios mais badalados entre empreendedores do Vale do Silício, o Crunchies Awards. E em duas categorias: Best Mobile App (melhor app para dispositivos móveis) e Best New Startup or Product (melhor startup nova ou produto). Não ganharia, mas receberia menção honrosa no primeiro. A revista *Business Insider* destacava a dupla em seu tradicional “The Silicon Valley 100”, onde lista as figuras mais importantes da área. Mike e Kevin saíram ao lado de nomes como Steve Jobs (primeiro da lista), Marissa Mayer (então no Google, mas que viria a ser CEO do Yahoo!), Elon Musk (PayPal, Tesla Motors e SpaceX) e Mark Zuckerberg, com quem depois dividiriam destaque em tantas reportagens similares.

* * *

Mike voltou ao Brasil, em dezembro de 2010, reoxigenado. O crescente sucesso deu-lhe ares de celebridade. Começou a receber

e-mails de jornalistas brasileiros interessados em sua história (no ano seguinte sairia em jornais como *O Estado de S. Paulo* e revistas como *Exame*). Desde a mudança para os Estados Unidos, alimentava o costume de voltar a São Paulo ao menos uma vez ao ano, além de visitar familiares em outras cidades. E preferia o fim de ano, quando, numa opinião de típico paulistano, achava a cidade mais “vazia, calma, sem trânsito”.

Repetiu a tradição na virada de 2010 para 2011. Dessa vez, porém, andava pela cidade sempre de olho em seu iPhone e com o laptop embaixo do braço. Verificava constantemente como estava sua cria em São Francisco. Em um passeio com os pais pelo Shopping Cidade Jardim, na Zona Sul da cidade, seu smartphone começou a apitar. Era o aviso de que os servidores do Instagram estavam sobrecarregados, principalmente com fotos dos usuários relacionadas ao ano-novo. Mike resolveu o problema a distância. Naquela primeira folga depois da aventura de fundar uma startup, ele não conseguiu se desligar. Era uma prévia do que o futuro lhe reservava: chegaria a retirar o laptop da mochila em comemorações de aniversário (como aconteceu certa vez num boliche frequentado por empreendedores do Vale do Silício), em festas de família ou mesmo durante entrevistas a jornalistas americanos. Mike se dedicaria ao Instagram nas 24 horas do dia, de segunda a segunda.



9.

Treze meses antes da venda

"O Instagram
pode ser mais que
fotos de comida"

Ao acordar no dia 11 de março de 2011, Mike, como de costume, olhou a página dos posts mais populares do Instagram. E se espantou. A rede estava dominada por fotos do Japão, mostrando consequências graves de um terremoto seguido de tsunami que atingira o país por volta das duas da tarde, em horário japonês, madrugada em São Francisco. Mike havia lançado dois meses antes um recurso já popular, o das hashtags. Imitando o Twitter, usuários podiam colocar # em frente a uma palavra, termo, o que fosse, para linkar seu post a outros com a mesma tag. Foi assim que surgiram o que hoje são expressões famosas, como #selfie, #nofilter (em inglês, "sem filtro") e #richkidsofinstagram (em inglês, "crianças ricas do Instagram"; esta, criada para caracterizar jovens em comportamento de "ostentação", deu origem a um Tumblr, sites de humor, memes e um livro). Naquele dia de tragédia, porém, predominavam hashtags como #japanquake, #earthquake, #jpquake e #prayforjapan, que atingiam o topo da lista de mais populares.

O brasileiro chegou ao escritório com a notícia. Seus três companheiros também estavam a par. Josh, que cuidava da comunidade do Instagram, relacionando-se com as pessoas, respondendo a feedbacks, acompanhando os tópicos mais quentes e alimentando o blog da startup, havia visto fotos do terremoto lotarem a rede logo pela manhã. "Ao sair de casa, pegar minha bike e sair, olhava meu iPhone e só tinha fotos do terremoto", lembrou, em conversa que tive com ele na atual sede da empresa, dentro do campus do Facebook no Vale do Silício. "Foi a primeira vez que

notamos que o Instagram pode ser muito mais que fotos de comida, de amigos, que mostram o que se está fazendo agora”, completou.

Opinaria Mike, três anos depois, em conversa que tive com ele em 2013, com a vantagem da distância temporal de quem já havia visto seu Instagram crescer muito além dos limites das redondezas de South Park: “O Instagram é muito usado para contar histórias maiores e mais sérias. Não só para exibir fotos de um café pedido na lanchonete. Um exemplo foi o furacão Sandy (que passou pelos Estados Unidos em 2012, com consequências catastróficas). Ao acessar o Instagram, via tanto fotos de cachorros e gatos quanto de pessoas que presenciavam a tragédia. No Brasil está ocorrendo o mesmo. Entro no Instagram hoje e vejo fotos das pessoas que presenciam a manifestação (referência aos protestos de junho de 2013), intercaladas com outras imagens das vidas delas.”

As redes sociais tiveram papel de protagonistas no triste episódio do Japão. Mais de 13 mil pessoas morreram na tragédia. Reatores nucleares japoneses, como os de Fukushima, foram danificados pelo sismo e cidades tiveram de ser evacuadas. Milhões de japoneses ficaram sem energia elétrica e água. A comunicação era precária. Linhas de telefone caíam ou permaneciam constantemente ocupadas. As redes telefônicas eram congestionadas pelo intenso tráfego de dados, pessoas tentando ligar umas para as outras, para avisar que estavam bem, para achar familiares, para se localizar em meio ao caos.

Facebook, Instagram e Twitter eram plataformas pelas quais os japoneses conseguiam se comunicar com o mundo de forma rápida. Logo, viraram também meios pelos quais o mundo podia se

comunicar com os japoneses. O Instagram, então, viu crescer seu papel como rede de ligação entre pessoas.

Durante o terremoto japonês, o Twitter, muito popular na Ásia e cujas mensagens de 140 caracteres eram ideais para transmitir rapidamente as más notícias, via sua página receber, apenas de Tóquio, 1.200 tweets por minuto. Por isso, resolveu publicar uma espécie de guia, em inglês e japonês, que ajudava a organizar os posts. Entre outras informações, associavam hashtags a situações pelas quais as pessoas poderiam estar passando:

#Jishin = para informações gerais sobre o terremoto.

#J_j_helpme = pedidos de ajuda urgente.

#Hinan = informação da evacuação de cidades.

#Anpi = para confirmar que pessoas, ou lugares, estão bem, salvos.

#311care = informações médicas, direcionadas a quem foi prejudicado pelo terremoto ou pelo tsunami.

As hashtags criadas por uma equipe do Twitter em São Francisco se tornaram um padrão de comunicação entre os atingidos pelo terremoto do outro lado do globo e se espalharam por toda a web. As redes cumpriam seu papel social de interligar o mundo. E o ano de 2011 marcaria a entrada do Instagram na elite das redes sociais. Com isso, o app do brasileiro Michel mergulhava no que é considerada uma revolução na forma de comunicação humana, a ascensão de uma ferramenta que vai além dos selfies e do *food porn*.

* * *

Foi com seu poder de aproximar pessoas, de qualquer lugar do mundo, que as redes sociais intervieram espontaneamente no terremoto japonês. Facebook, Twitter e Instagram são os protagonistas de uma transformação social marcada pelo encurtamento da distância entre indivíduos.

Só dizer isso é clichê. Mas já é possível provar. Aquela máxima de que as pessoas estão separadas por seis graus de separação não mais se aplica na era das redes.

A ideia dos seis graus surgiu em 1929, fruto de um conto do escritor húngaro Friegyes Karinthy. Em *Láncszemek* (ligações, ou links, em húngaro), que em inglês virou *Chains* (correntes), Karinthy diz (em tradução livre): "O seguinte experimento prova que a população da Terra está próxima agora como nunca esteve. Podemos selecionar qualquer pessoa entre os 1,5 bilhão de habitantes da Terra — qualquer um, em qualquer lugar. Usando não mais que cinco indivíduos, um deles sendo de conhecimento pessoal, ele pode contatar o indivíduo selecionado usando não mais do que a rede de contatos pessoais. Por exemplo, 'Olhe, você conhece sr. X.Y., por favor peça a ele para contatar seu amigo sr. Q.Z., a quem ele conhece' e assim por diante."

A teoria dos seis graus de separação saiu da literatura e foi testada em diversos experimentos científicos. Na academia, é um tema conhecido como *small world* (mundo pequeno). O mais famoso experimento feito a respeito foi conduzido pelo psicólogo americano Stanley Milgram, em 1967. No teste, Milgram enviou, pelo correio, 160 pacotes para 160 pessoas aleatórias que moravam em Omaha, no estado de Nebraska. Cada carta vinha com um pedido: entregue esse pacote para um amigo que acredite que seja

o mais próximo do destino final do pacote, que se tratava de um corretor de ações na cidade de Boston. O experimento comprovou a tese dos seis graus de separação: a média de amigos (os graus de separação) necessários para atingir o destinatário foi de cinco.

Com a ascensão da internet, a tese foi testada novamente. Em 2001, pesquisadores da Universidade de Columbia recriaram o experimento com e-mails. E o resultado não surpreendeu: seis passos bastaram para alcançar o destinatário. Em 2007, um pesquisador de Stanford repetiu o teste, agora pela análise de 30 bilhões de mensagens trocadas entre 240 milhões de usuários do MSN, o extinto serviço de conversas da Microsoft. No fim, cada usuário estava separado de outro a uma distância de seis ligações.

A ideia continua com o advento das redes sociais. Nós somos separados um dos outros pelos contatos que nos ligam. Só que com o Instagram e companhia o *small world* se tornou ainda menor.

Um estudo realizado em 2011 por pesquisadores do Facebook identificou como se ligam os milhões de usuários da rede e chegou a um resultado que qualifica quão próximos estamos. Ao analisar 69 bilhões de links entre os cadastrados no Facebook, que representavam então cerca de 15% da população mundial, notou-se que cada pessoa estava a uma distância média de quatro graus de separação de outro usuário. A conclusão: o advento das redes sociais, mais do que da internet (o meio maior), foi determinante para deixar o *small world* ainda menor.

São amplamente celebrados os efeitos positivos das redes como uma das principais ferramentas para a comunicação humana. Um estudo do Banco Mundial apontou como a influência da internet e das redes sociais na educação, no empreendedorismo e no fomento

ao ambiente democrático de um país faz com que um aumento de 10% no número de pessoas on-line impulse um crescimento de 1,3% no PIB de um país. Não por acaso, governos autoritários, como a China e a Turquia, chegam a proibir as redes sociais estrangeiras. Há o medo de que ao se conectar às redes seus cidadãos passem a ter acesso a opiniões contrárias aos regimes políticos aos quais estão submetidos. Durante o golpe militar de 2014 na Tailândia, por exemplo, o Instagram foi usado pela população para documentar protestos e abusos do governo para o restante do mundo (que tinha acesso limitado às notícias vindas de lá, continuamente censuradas pelos militares).

Toda essa mudança na forma como transmitimos informações também explica por que japoneses recorreram ao Instagram durante a tragédia do terremoto. Os meios tradicionais de comunicação se revelam cada vez mais defasados para lidar com situações extremas, nas quais pessoas veem suas vozes limitadas, por imposições técnicas (como no caso do terremoto japonês) ou sociopolíticas (como na Tailândia). As redes, cuja estrutura é baseada em fazendas de servidores espalhadas pelo mundo, não necessariamente concentradas em um só local (e, por isso, menos vulneráveis a intempéries), se tornaram uma plataforma constante de comunicação para os que estão com dificuldade ou impedidos de se comunicar.

Mais que isso, também se mostraram como plataforma ideal para comunicação em massa. Enquanto o telefone nos deu o padrão de comunicação de um indivíduo para outro, e o rádio, a televisão, as revistas, o cinema fortaleceram o sistema de um emissor para vários receptores, as redes sociais criaram um meio pelo qual

grupos podem se comunicar com grupos. Sob efeito da transmissão rápida de informações das redes, o mundo ainda se torna mais transparente. O que afeta de política e segurança pública até as relações íntimas de uma família.

Mas não só de admiradores são feitas as redes sociais. Disse-me Sherry Turkle, fundadora da Initiative on Technology and Self do MIT, e uma das mais implacáveis críticas do mundo criado pelas redes: "Recorremos cada vez menos às outras pessoas para buscar informações. Confiamos mais no que colocam na web, no que vimos no Facebook ou no Instagram do que no que um colega próximo fala. Isso significa que descobrimos menos informações surpreendentes e são cada vez mais raros os encontros, físicos, para trocar ideias e experiências. Agora temos o hábito de colocar nossas experiências on-line, a pensar na rede como uma extensão de nós. O que explica o desespero das pessoas quando se veem desconectadas."

Ela não está sozinha nas críticas. Pontuou o escritor americano Nicholas Carr, que defendeu em seu livro *The Shallows* (Os superficiais) a ideia de que redes como o Instagram começaram a substituir funções antes restritas ao cérebro humano, como a memorização (ao disponibilizar, por exemplo, o acesso rápido às imagens de nossa vida), o que prejudica o desenvolvimento da capacidade cognitiva do cérebro: "A internet se tornou o condutor para a maior parte da informação que passa pelos meus olhos e ouvidos e vai até minha mente. Vantagens foram descritas e aplaudidas. Mas o que a internet parece estar fazendo é eliminar minha capacidade de concentração e contemplação."

Um estudo da University College London, destacado por Carr em seus textos, mostra como pode ser pertinente a teoria de que as redes mudam a relação com a leitura e a forma como o cérebro processa informações. Os pesquisadores analisaram como estudantes, na maioria jovens, acessavam documentos em sites de buscas voltados para acadêmicos, a exemplo de uma página da British Library. Em resumo, eles viram como as pessoas navegavam por e-books, outros sites, trabalhos científicos, no que chamaram de *skimming activity*. Ou seja, numa atividade apenas superficial, roçando a informação. Elas pulavam de uma fonte de dados para a outra rapidamente, normalmente só lendo os primeiros parágrafos dos textos. Muitas vezes, salvavam documentos maiores para vê-los depois, só que raramente voltavam ao arquivo.

O estilo de leitura da web (e por “leitura” não entenda apenas livros, mas o Facebook também, e, mais que isso, não pense somente em palavras, mas em imagens, caso de leitura pelo Instagram), temperado pelo imediatismo e pela eficiência, está enfraquecendo nossa mente.

Isso não quer dizer que o Instagram nos faz ler menos. Nunca lemos tanto quanto agora, em nossos computadores, em e-readers, em smartphones, em tablets, ou mesmo por meio de avisos constantes, de apps e sites, que pipocam em nossas telas. Nunca lemos tanto, nunca consumimos tanta informação, mas também nunca nos aprofundamos tão pouco.

No Instagram, o reflexo social da chegada das redes pode ser percebido de formas diversas: nos selfies exagerados que mostram momentos de nossa vida que queremos exibir como “perfeitos”; no falso sentimento de que basta acompanhar as fotos de um amigo

para estar próximo a ele; na ilusão de que se passou a conhecer um lugar apenas por ter visto diversas fotos desse lugar; nos comentários exaltados feitos em fotos de indivíduos que nem conhecemos (ou, melhor, que nem conhecemos off-line); na sensação de que se está ajudando apenas curtindo uma imagem de um terremoto no Japão ou compartilhando a hashtag ligada a uma causa social.

Pessoas podem se tornar menos ativas. Há o risco de nos transformarmos em espectadores pacíficos, decodificadores de informações em vez de produtores. De dedicarmos tempo demais a fotos de bebês que nunca vimos pessoalmente, a vídeos de gatos e cachorros, ao consumo de memes (um tipo de viral, normalmente uma imagem, que se espalha pela rede), a rolar para baixo a página com fotos de amigos do Instagram.

Trata-se, portanto, de uma transformação radical na forma como nos comunicamos. É natural o espanto de Mike ao ver as hashtags japonesas tomarem sua rede e, em consequência, fortificar seu Instagram como meio para o registro de eventos mundiais. Mas, naquele momento, ele também percebia como esse efeito era esperado para qualquer rede social que começasse a ter sucesso. Ao passo que o Instagram do brasileiro Mike Krieger deixava de ser uma simples promessa e se tornava a nova sensação do Vale do Silício, ele também se via bombardeado pelos entusiastas e críticos da era das redes sociais. O Instagram sentia seu impacto no mundo. Seja pelas múltiplas selfies em baladas que se transformavam em álbuns virtuais da vida das pessoas ou por compilar imagens de eventos históricos e, assim, tomar seu papel como testemunha ocular dos percalços da civilização.

Há três aspectos que andam de mãos dadas na história de uma rede social como o Instagram: o aumento do número de usuários; a crescente fama dos fundadores; e a responsabilidade social que acabam por ganhar.

E foi em 2011 que essa carga começou a pesar nos ombros de Mike. Ele saía de casa e via fotos de protestos pelo mundo, de denúncias sociais, de notícias do dia a dia, de terremotos. Em paralelo, começava a compreender a responsabilidade de seu Instagram com o mundo. Principalmente com seus usuários.

De janeiro a dezembro de 2011, o app passou de 1 milhão para 15 milhões de usuários, e outros 50 mil entravam a cada dia. Não havia então rede social que crescesse tão rápido (nem que houvesse crescido tão depressa em seus primeiros meses). Também saltou de três para sessenta fotos publicadas por segundo. Em catorze meses, 400 milhões de imagens tinham sido compartilhadas pelo Instagram.

O cantor *teen* Justin Bieber ingressou no Instagram em 2011. Na época, ele fora eleito a figura mais influente das redes sociais (relevemos a influência política ou intelectual, pois aqui se contemplam apenas o número de seguidores, quantas curtidas se recebe e fãs dispostos a comentar em cada post). Naquele ano, uma foto de Bieber era a mais popular, com mais de 51 mil curtidas registradas até dezembro (em 2014, a mesma publicação ultrapassou as 240 mil curtidas).

O ingresso de celebridades reflete que a rede é forte — se tal sucesso é superficial, ou não, deixo a critério do leitor. Por sua vez, muitas pessoas se tornaram celebridades dentro das redes, a exemplo das blogueiras brasileiras de moda, que capitalizam com

as fotos que publicam no Instagram associadas à publicidade de produtos. O Instagram permitia tudo isso; ao mesmo tempo que servia para divulgar a personalidade de pessoas já famosas, criava audiência para a ascensão de outros nomes. Entre as instituições e celebridades já consolidadas, para citar algumas, estavam lá em 2011: Bieber e sua namorada, a cantora *teen* Selena Gomez; Bon Iver; Taylor Swift; a banda Linkin Park; Zooey Deschanel. E também: times de basquete e de futebol, e mídias tradicionais, como o jornal *The Washington Post*.

Os holofotes também se viraram para os criadores do Instagram. Junto a tudo isso, ainda em 2011, o brasileiro via sua fama, ao lado da do sócio Kevin, crescer exponencialmente. “Conheça as novas estrelas da cidade”, estampava a revista *7x7*, de São Francisco, ao lado de um retrato de Mike e Kevin, em setembro daquele ano. Isso numa cidade cheia de estrelas e bilionários. Eles passaram a se encontrar com celebridades — Kevin, por exemplo, jantou com Jamie Oliver pouco depois de o chef inglês se cadastrar no app —, eram chamados de “gênios” em qualquer esquina e colecionavam prêmios. A *Business Insider* voltava a paparicar a dupla, colando ambos em seu tradicional ranking “25 under 25”, que destaca os 25 empreendedores com menos de 25 anos de maior relevância. Dividiram os holofotes do ranking com os fundadores do Dropbox, o popular serviço on-line de armazenamento de dados pessoais. Eles se acostumariam a aparecer nesse tipo de lista. No mesmo ano, figuraram no “40 under 40” da revista *Fortune*, neste como os mais destacados com menos de 40 anos. E no “30 under 30” da revista *Inc*. Uma premiação muito comemorada foi a escolha pela Apple como App do Ano de 2011.

O crescimento do Instagram foi acompanhado de prestígio. Nesse quesito, o ápice viria dois anos depois, em 2013, um ano após venderem a empresa ao Facebook: Kevin, em um terno cinza e segurando uma câmera vintage, seria escolhido pela *Time*, revista mais popular do planeta, como uma das cem pessoas mais influentes do mundo, na categoria "Titãs". Na mesma lista em que figurariam nomes variados, mas poderosos, como Barack Obama, Beyoncé, o papa Francisco e, veja só, o chef brasileiro Alex Atala. Ryan Seacrest, apresentador do *reality show* musical American Idol, que fora o programa de TV mais popular dos Estados Unidos, escreveria o texto sobre Kevin publicado na *Time*. Com exagerados elogios: "Graças a Deus Kevin Systrom cofundou o Instagram. Ele capturou o provérbio 'uma imagem vale mais que mil palavras' em uma nova plataforma de rede social que mudou para sempre a maneira como nos comunicamos. Hoje (2013), o Instagram tem 100 milhões de usuários, que compartilharam mais de 5 bilhões de fotos de tudo que você pode imaginar — a pizza ou o *crème brûlée* da noite anterior, o pôr do sol maravilhoso, os chinelos favoritos —, assim como imagens de tempestades devastadoras e de campanhas políticas. É fácil, divertido, esperto e caprichoso."

Em 2011, a dupla se ajustava ao novo status que ganhava. Continuava a trabalhar muito, como desde o início — e, como dizia Mike, "30% de suas energias totais e de tempo" era apenas para deixar o programa de pé, sem cair. Passados menos de um ano, ainda se viam obrigados a conciliar o trabalho por trás dos bastidores com a presença constante dos holofotes, algo que parecia agradar a Kevin, mas não muito ao discreto Mike. O brasileiro, por outro lado, se sentia angustiado pela falta de tempo.

Dedicava-se demasiadamente a apenas manter o Instagram tinindo. Mesmo assim, o seu lado celebridade, de certa forma, lhe roubava parte do tempo necessário para implementar as inovações que gostaria em sua rede. Pensava em inserir vídeos, criar algum sistema mais inventivo para anúncios, adicionar outras opções de filtros para as fotos. Só que sua agenda lotada não lhe concedia o tempo necessário para tocar os projetos.

Cada vez mais acostumados ao (e tomados pelo) sucesso, Mike e Kevin discursavam sobre sua criação em sites, jornais, revistas, canais de TV, palestras e premiações. “Nossa missão não é ser apenas um app, mas uma maneira de compartilhar sua vida”, dizia Kevin. “Nossos usuários compartilham seus pontos de vista em imagens. Seja o que comeram no almoço ou o símbolo de uma revolta contra seus governos. Criamos um álbum de imagens do que ocorre agora no planeta”, falava Mike.



10.
Quatro meses antes da venda

“Não se
despreza um
e-mail da
Casa Branca”

Mike Krieger recebeu duas notícias da Casa Branca em janeiro de 2012.

A primeira: o presidente Barack Obama, um dos homens mais poderosos do planeta, entrava na rede. O anúncio foi feito pelo blog do Instagram com a seguinte mensagem, em tom pró-Obama, em ano de eleições presidenciais nos Estados Unidos: “Estamos felizes em receber o presidente Barack Obama no Instagram! Esperamos para ver como o presidente Obama usará o Instagram para dar às pessoas uma perspectiva visual do que ocorre no dia a dia da vida do presidente dos Estados Unidos. Além de compartilhar fotos por meio da conta do Instagram @barackobama (hoje com mais de 3 milhões de seguidores), a equipe do Obama 2012 (a da campanha presidencial daquele ano) pede aos apoiadores que compartilhem suas fotos da corrida presidencial com a tag #obama2012.”

Acrescentou-se: “Percebemos um aumento da cobertura política no Instagram conforme se aproxima a eleição presidencial de 2012 nos Estados Unidos. Organizações de notícias, como as redes NBC News e ABC World News, e o jornal *The Washington Post* estão compartilhando fotos de bastidores de debates e encontros em cidades pelo país, oferecendo uma visão única das eleições. Conforme o dia da eleição se aproxima, estamos ansiosos para ver como as campanhas, os repórteres e os eleitores usam o Instagram para contar a história das eleições presidenciais por meio de fotos.”

Obama foi o primeiro candidato a presidente dos Estados Unidos a usar as redes sociais com eficiência, em sua campanha de 2008. Em 2012, ele obviamente queria repetir a dose — e parte do

sucesso de sua corrida presidencial seria reflexo de suas bem-pensadas ações na internet. As redes, como o Instagram, estavam fortificando o papel político que tinham, principalmente entre os jovens.

Tanto os empreendedores do Vale do Silício (na maioria apoiadores de Obama) quanto a equipe empenhada na reeleição tinham ciência dessa força. A campanha do democrata Obama gastou 47 milhões de dólares em ações em mídias digitais, enquanto seu adversário, o republicano Mitt Romney, investiu um décimo disso.

Em 2012, sete em cada dez americanos tinham perfis em redes sociais (um salto considerável dos três em cada dez de 2008, ano da disputa presidencial anterior). E, segundo a consultoria americana Pew Research, 66% dos usuários americanos de redes sociais se engajam politicamente on-line. Esses 66% representariam ainda 39% de todos os adultos dos Estados Unidos. Outro estudo apontou que jovens ativos politicamente no universo virtual têm o dobro de chance de comparecer para votar (lembrete: nos Estados Unidos, o voto não é obrigatório). Mostrava-se cada vez mais como o planeta formado por Facebook, Twitter e Instagram era precioso para políticos.

Após o resultado das eleições de 2012, três em cada dez americanos diziam ter votos influenciados por amigos e parentes em redes sociais, como o Instagram (onde proliferavam fotos de apoio a candidatos). Dois em dez se empenharam em convencer outras pessoas a votar e, também, dois em dez revelaram em quem votaram por meio das redes. O cenário americano pode, como é

usual, ainda mais no universo virtual, ser facilmente exacerbado para o restante do Ocidente. Incluindo o Brasil.

Consciente de seu poder, o Facebook começou em 2008 a ter na timeline de americanos o botão “Eu voto”, pelo qual as pessoas declaram se foram ou não votar. Uma pesquisa publicada na revista científica *Nature* mostrou que as pessoas foram influenciadas pelo botão a votar. O motivo: ao verem amigos se engajando através do novo recurso, somos influenciados a não só fazer o mesmo (clicar no botão), mas também a comparecer no dia da votação. O estudo da *Nature* apontou que só esse botão do Facebook fez 340 mil pessoas votarem em 2010 nas eleições para o Congresso americano.

O sucesso da iniciativa fez o Facebook exportá-la. Nas eleições indianas para primeiro-ministro, em 2013, 4 milhões indianos clicaram no botão. A ideia era espalhar o “Eu voto” por todos os países democráticos. A ferramenta chegou ao Brasil nas eleições presidenciais de 2014 e teve forte aceitação.

Apesar de os elogios à iniciativa serem exaltados, o botão do Facebook traz implícitas questões éticas. Será que é certo influenciar uma escolha, a de votar, que deve ser pessoal, principalmente em um país onde o voto não é obrigatório, como os Estados Unidos? E se uma rede social consegue manipular seus usuários a votar, não conseguiria influenciá-los a tomar outras atitudes? Como votar em um candidato específico. Dois anos depois, uma revelação de que o Facebook manipulava, sem avisar, seus cadastrados para realizar estudos internos mostraria a pertinência dessas perguntas. O polêmico uso dos dados pelo Facebook depois colocaria em xeque, inclusive, o Instagram.

* * *

Obama era um ás das redes. Ele descobriu o uso político da internet assim como, décadas antes, o ex-presidente americano John F. Kennedy descobrira o poder de falar na TV, a inovação de sua época. Na rede, Obama encorajou pessoas a doar para sua campanha (estima-se que conseguiu em torno de 1 bilhão de dólares com a estratégia). Em 2011, um ano antes de entrar para o Instagram, criou blogs para responder a dúvidas de eleitores — incluindo algumas sobre ele ser americano ou não, um boato tolo que circulou on-line. O resultado alcançado pela equipe de marketing eleitoral de Obama foi massacrante: as páginas do democrata nas redes, como a que sua equipe administrava no Instagram, tinham o dobro de “curtidas” e os posts eram vinte vezes mais compartilhados do que os dos perfis de seu rival, o republicano Romney.

A primeira foto do presidente no Instagram, com jeitão de campanha, ultrapassou 7 mil curtidas e 1.200 comentários. Sua equipe recheia o perfil com fotos do presidente, a maioria em poses informais: com eleitores, visitando cidades pelos Estados Unidos e em família, principalmente retratos da popular primeira-dama Michelle Obama.

Sempre ajuda o fato de que a maioria dos empreendedores do Vale do Silício, ou seja, dos donos das redes sociais tão usadas por Obama, são apoiadores do Partido Democrata. Não é raro se deparar com assessores da Casa Branca circulando entre as empresas, pedindo (e conseguindo) dicas de como utilizar melhor apps, sites, redes sociais e afins. O Instagram, como as redes

sociais, ganhava cada vez mais relevância política. Foi esse um dos motivos que fizeram com que o governo começasse a se interessar pelo trabalho do brasileiro Michel Krieger.

Veio justamente da primeira-dama Michelle Obama a segunda notícia da Casa Branca. E essa foi direto para a caixa de e-mails de Mike.

A mensagem chegou numa sexta-feira, dia 20 de janeiro. Era o convite de um assessor da Casa Branca, em nome da primeira-dama. O brasileiro era chamado para ver o simbólico State of the Union Address, discurso anual do presidente americano para o Congresso, na capital, Washington, no qual ele apresenta diretrizes de governo para o ano. “E não se despreza um e-mail da Casa Branca”, disse Mike, rindo. Na mesma hora em que chegou o convite, o brasileiro comprou a passagem para Washington, saindo na segunda seguinte. O discurso do presidente seria na terça, dia 24.

Além de Mike foi convidada uma dezena de ilustres personalidades — incluindo, é claro, os membros do Congresso que presenciam o discurso. Entre eles, um astronauta americano, o prefeito de San Antonio, no Texas, e militares. Do Vale do Silício, também foi convidada a bilionária Laurene Powell Jobs, viúva de Steve Jobs, fundador da Apple. No perfil do brasileiro no site da Casa Branca se destacou o Instagram como “a rede social para dispositivos móveis que mais cresce nos Estados Unidos”.

Laurene e Mike se sentaram perto de Michelle Obama. O convite a Mike tinha dois objetivos por parte da Casa Branca. Primeiro, destacava como o governo queria dar maior importância a empreendedores estrangeiros no país. “Seria, aliás, ótimo se

facilitassem a vida para quem vem de fora e quer criar algo aqui nos Estados Unidos”, disse-me o fundador do Instagram, que teve a chance de abordar o assunto na Casa Branca.

Mike é exemplo do que diz. Ele teve de enfrentar uma batalha burocrática para, primeiro, permanecer no país após se formar em Stanford. Depois, para abrir uma startup com um americano. Em 2012, apesar da conquistada fama como empreendedor, ele ainda vivia com um visto provisório de residência e trabalho. Sua intenção era conquistar o visto definitivo, o que, é claro, se tornaria muito mais fácil após ter uma foto sua apertando a mão de Michelle Obama.

O segundo assunto? Obama estava, como evidenciado, atento ao andamento de sua campanha presidencial pelos corredores da internet. Assessores da Casa Branca aproveitaram para bater um papo com Mike sobre isso também. A noite ainda renderia um retrato de Mike com a primeira-dama, que o brasileiro publicou em seu perfil do Instagram. “Ela é simpática e agradável”, resumiu ele sobre o encontro com Michelle Obama.

Após a selfie na Casa Branca, o brasileiro voltou à rotina no escritório em São Francisco. Mike estava então concentrado no lançamento da rede social para Android, o sistema operacional do Google para smartphones e tablets. Operar no Android era uma ideia antiga, que ele tomava o controle à unha para não atrasar ainda mais a iniciativa. Com o Android, o Google estava vencendo a Apple em popularidade. Já liderava o negócio, com mais de 60% do mercado — em 2014, estava com quase 80%. Passados dezessete meses após a estreia na App Store, o Instagram entendeu que não dava mais para ficar fora disso.

Enquanto o brasileiro se encarregava de tocar o barco no escritório, Kevin fazia o mesmo fora de lá. O plano era lançar o Instagram para Android na semana anterior à Páscoa, em abril. Ao mesmo tempo, Kevin os preparava para um round B, a segunda rodada de captação de investimentos, na mesma semana. Não seria difícil conseguir dinheiro para a empresa cada vez mais querida no Vale.

* * *

Facebook e Twitter são tratados como antagonistas na indústria digital. O primeiro, maior e mais famoso, dá valor à coleta ostensiva de dados, à honestidade de seus usuários (que, pelos Termos de Uso com os quais têm de concordar, são obrigados a conceder informações verdadeiras no cadastro, como nome e localidade, mesmo que na prática essa exigência nem sempre seja cumprida) e ao compartilhamento de status dos mais variados, sem restrição de formato ou espaço (podem ser longos textos, vídeos, fotos). “Queremos que as pessoas sejam elas mesmas para que também tenham responsabilidade na hora de publicar algo, para pesar que as imagens delas estão em jogo”, disse-me uma executiva da rede que depois foi transferida para a equipe do Instagram. Isso levou o site a ficar conhecido pela vaidade exacerbada de seu público.

Já o Twitter defende a opção do anonimato na internet, o uso mais discreto dos dados coletados e o compartilhamento de status que, enquadrados no famoso espaço de 140 caracteres (os tweets), ganham cara noticiosa. O Twitter promove menos interação entre

os usuários, mas ganha na rapidez das mensagens. Virou uma praça para celebridades, políticos e jornais fomentarem pautas e discussões. “O anonimato permite que pessoas protestem na Tailândia ou na Turquia sem medo de serem reprimidas. Nessas situações, a cortina da rede tem papel determinante”, disse-me Dick Costolo, CEO do Twitter.

Os antagonistas na rede estendem a disputa para os negócios. Jack Dorsey, um dos fundadores do Twitter, parece personificar essa rivalidade — mesmo que ele tenha um dia pedido emprego a Mark Zuckerberg, quando as coisas iam mal para ele no Twitter por causa de brigas com outros fundadores e executivos. (Ele não foi contratado pelo Facebook.) Até a venda de 2012, o perfil do Instagram parecia muito, mas muito, com o do Twitter. Só que isso mudaria em questão de semanas.

O Twitter aparentava sair na frente pelo Instagram. Dorsey foi um dos primeiros investidores na startup, era próximo de Kevin desde os tempos em que ambos se sentavam lado a lado na Odeo, e se considerava uma espécie de mentor do jovem fundador do app. Além disso, fez uma primeira oferta realmente tentadora.

Kevin foi convidado, em março de 2012, para um tradicional encontro entre bilionários do banco de investimentos Allen & Co.’s, que ocorre uma vez por ano no Arizona. Trata-se de um encontro-irmão de outro mais famoso, também da Allen & Co.’s, sempre marcado no meio do ano num luxuoso resort em Sun Valley, no estado de Idaho, normalmente sob o frio e a neve das montanhas.

A conferência da Allen & Co.’s é um lugar onde figuras como Mark Zuckerberg e Warren Buffett trocam apertos de mão com atrizes, cantoras, apresentadores (Oprah Winfrey costuma ser convidada). A

diferença entre o tradicional encontro de Sun Valley para o do Arizona é que enquanto o primeiro reúne figuras míticas, como Buffett, que fizeram coisas fantásticas na vida, o segundo se caracteriza por reunir jovens que desenvolvem projetos inovadores (e que podem ou não vingar).

Investidores e empresários de renome sempre comparecem à procura de sangue novo na área. Para suprir a demanda, startups proeminentes são convidadas para rápidas apresentações. Kevin mostraria o Instagram no Arizona. E entre abraços, cumprimentos e drinks costumam surgir oportunidades de negócio.

Jack Dorsey, que no ano anterior havia apresentado o Square para o grupo de bilionários, também estava por lá. Ele, seu ex-estagiário Kevin e o então CFO do Twitter, Ali Rowghani, beberam juntos e papearam. Na conversa, Dorsey exaltou a vontade do Twitter em levar o Instagram. E tinha a proposta na ponta da língua: cerca de 500 milhões de dólares. Ou dez vezes mais do que se esperava que o app valesse naquele momento.

Boas oportunidades caíam no colo do Instagram. Quase simultaneamente ao papo com Dorsey, Kevin receberia um telefonema de Roelof Botha, sócio do grupo de investimentos Sequoia Capital, para onde foi após ficar milionário como primeiro CFO do PayPal. Botha queria entrar na próxima rodada de investimentos na startup, que captaria mais 50 milhões de dólares.

Sabe-se ainda que no meio desse bolo, Mark Zuckerberg, que costumava convidar Kevin para bate-papos em sua mansão em Palo Alto, nos quais, segundo o CEO do Facebook, eles “filosofavam”, ofereceu os mesmos 500 milhões de dólares ofertados por Dorsey, do Twitter.

A avalanche de boas notícias culminaria na decisiva semana da Páscoa de 2012. Entre segunda, dia 3, e a outra segunda, dia 9, muito se resolveria. E, no meio do caminho, o Instagram arranjaria problemas para lidar, incluindo alguns a serem resolvidos no tribunal, além de um bilionário que se sentiria ferido e que falaria sobre o assunto abertamente. As informações desencontradas levaram a novelas que taxavam a história de “A traição do Instagram” e “A vitória do Facebook”.

* * *

Cada capítulo daquela semana viria acompanhado de um número exorbitante. O primeiro, do dia 3, era “1 milhão”. Esse foi o número de novos *instagrammers* conquistados em apenas um dia, quando a equipe de Mike Krieger colocou o app na loja de aplicativos do sistema Android, o resultado de muitas noites insones. Dessa vez, diferentemente do lançamento de dois anos antes para iPhone, esperava-se uma enxurrada de downloads. Mas, novamente, os servidores do app caíram em alguns momentos.

Mike não tirava os olhos do computador para segurar a rede. Desprezando todos os embrulhos técnicos em que ele e sua equipe estavam mergulhados, o resumo: batalhavam o dia todo para resolver bugs, monitorar a base de dados, os logs e fazer de tudo para o app continuar rodando, o mais rápido possível.

O empenho teve esperado efeito na mídia. Sites e jornais de todos os tipos, de várias nacionalidades, destacavam a notícia: “Instagram para Android conquista mais de 1 milhão de usuários em menos de 24 horas.” Um feito incrível. Contudo, outra notícia

mais bombástica teria o Instagram como protagonista naquela época de Páscoa.

Um dia após o sucesso no Android, Kevin, que ficara encarregado de avaliar as ofertas que recebia, enquanto seu sócio Mike cuidava da parte técnica, avaliou as três principais propostas que tinha em mãos e resolveu: ficaria com a dos investidores do Sequoia Capital.

“Não está na hora de vender”, disse-me Mike naquela mesma semana. Ele estava em sincronia com Kevin, que fez duas ligações precisas na quarta, dia 4. Ambas envolviam outro número, bem mais colossal: 500 milhões. Uma foi para Dick Costolo, CEO do Twitter. A outra para Zuckerberg, do Facebook. As duas tinham conteúdo similar: decidiu-se pegar o investimento maciço de 50 milhões de dólares e continuar o Instagram com independência, sem se unir a uma das duas redes.

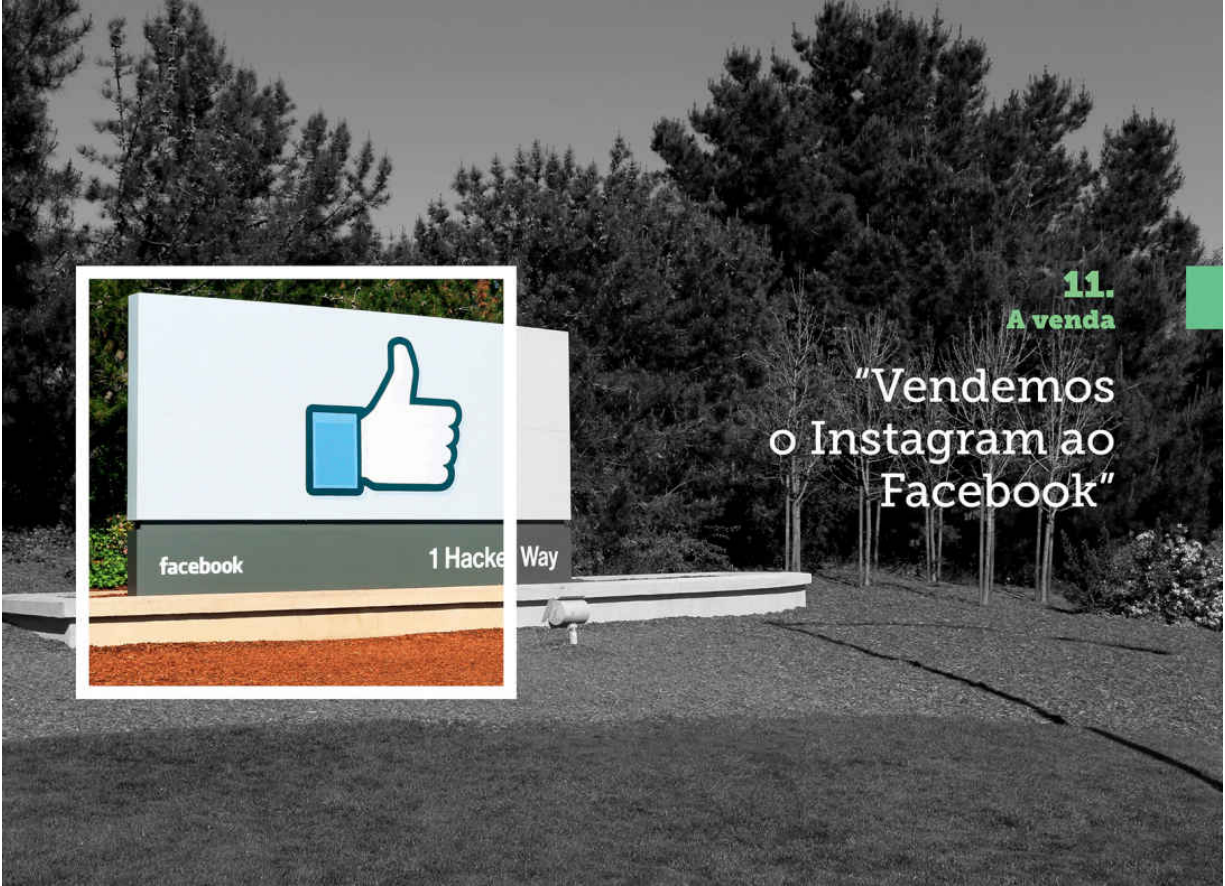
Na quinta, dia 5, outro capítulo, o de 50 milhões. Esse é o valor que a dupla do Instagram conseguiu de investimentos, o que totalizava uma captação de 57,5 milhões de dólares em menos de dois anos. Novamente, um montante expressivo, mesmo para a exagerada indústria de inovação do Vale do Silício. A grana veio de uma série de grupos de investimentos, incluindo a gigante Sequoia, em sua estreia no Instagram. O round B ainda contou com o retorno da Baseline e da Benchmark, que já tinha injetado alguns milhões no round anterior, feito em 2011. E mais uma vez virava manchete, agora chamando para: “Instagram levanta 50 milhões e passa a valer 500 milhões.”

Mike e Kevin encerravam a semana e já se preparavam para comemorar a Páscoa. Assim pensavam. Pois na sexta, dia 6, teria

início uma nova etapa de suas vidas, que envolveria um número muito mais suntuoso: 1 bilhão.



Michelle Obama recebe Mike na Sala Azul da Casa Branca



11.
A venda

"Vendemos
o Instagram ao
Facebook"

Mike Krieger recebeu uma ligação urgente de seu sócio Kevin na Sexta-Feira Santa. O americano pedia que ele fosse imediatamente para a estação de trem de Palo Alto. Kevin tinha saído entusiasmadíssimo da casa de Mark Zuckerberg, que lhe oferecera uma proposta tentadora pelo Instagram. Mike deixou a irmã, Stefanie, no sobrado em que estavam e pegou o trem. De carro, Kevin chegou mais rápido e ficou esperando por ele em um dos bancos de madeira da estação, cuja fachada bege, de aparência vintage, se associava mais a um cenário clássico de Velho Oeste do que a um ponto de encontro de entendidos em tecnologia.

A negociação bilionária entre Facebook e Instagram ocorreu em três dias, entre a Sexta-Feira Santa e o domingo de Páscoa. Zuckerberg não se contentou com o “não” de Kevin e resolveu persistir. Disse o CEO do Facebook à revista americana *Vanity Fair*: “Um gesto não se iguala a uma oferta, porque todas as companhias de tecnologia sempre estão falando umas com as outras. Então, quis deixar claro que estávamos sendo muito sérios.”

Zuckerberg não queria dar mais uma oferta pelo Instagram. Ele queria dar “a” oferta. Até aquele momento, vários tinham expressado interesse pelo app de Mike e Kevin, em especial o Twitter. Alguns apostam que o Google até chegou a tentar (e saiu do embate antes, sem muito empenho). Mas o Facebook estava disposto a se esforçar bem mais para convencê-los.

Na sexta, Zuckerberg convidou Kevin para jantar em sua mansão, uma casa branca de dois andares, com telhados cinza, de cerca de quinhentos metros quadrados de área construída, em um

terreno de mais de 1.500 metros quadrados com uma piscina de água salgada, um spa e uma churrasqueira que servia para festas com funcionários de alto escalão do Facebook. A casa, comprada por 7 milhões de dólares (valor modesto para um bilionário), ficava próxima da de outros líderes da indústria digital, como a de Larry Page (fundador do Google) e da antiga residência de Steve Jobs, o falecido criador da Apple. A decoração era *clean* e modesta, com paredes brancas e verde-claras, com poucas excentricidades à vista, como uma estação de computador no meio da cozinha. Mas a simplicidade é apenas aparente. Zuckerberg foi suficientemente excêntrico para desembolsar mais de 30 milhões de dólares, um ano depois do encontro com Kevin, apenas para adquirir quatro casas vizinhas e garantir que nada que incomodasse seu sossego fosse construído ao lado.

O encontro dos dois CEOs se deu um dia depois do round de investimentos de 50 milhões de dólares e dois depois de Kevin recusar a oferta do Twitter, durante um telefonema para Dick Costolo. A conversa entre os dois era confidencial, como é de costume nesse tipo de negócio. Sabe-se, porém, que dessa vez o assunto não seria apenas filosófico.

Logo após a venda, Mike explicaria a mim por e-mail que ele e seu sócio não podiam dar detalhes. É fácil deduzir que o segredo estava previsto em contrato. A história que se segue é, portanto, baseada em depoimentos de terceiros, boatos que circulam pelo Vale do Silício e nas poucas informações reveladas pelo Instagram e pelo Facebook a respeito das negociações.

Kevin disse posteriormente que a conversa com seu futuro patrão fora rápida, sem elementos dramáticos. A identificação havia sido

mútua. Queriam trabalhar juntos. A decisão foi tomada em um clique. Mas nos corredores do Vale correm outras versões.

Durante negociações na casa de Zuckerberg, Kevin teria pedido inicialmente 2 bilhões de dólares. Em maio, ou seja, no mês seguinte, o Facebook planejava fazer seu IPO, sua primeira oferta pública de ações, na bolsa de valores Nasdaq. Esperava-se que a empresa valesse, de cara, entre 100 e 200 bilhões de dólares, e que abriria com o lançamento de mais de 10 bilhões de dólares em ações. Em 18 de maio, quando o fato ia se concretizar, o IPO do Facebook seria o maior da história da internet até então e a empresa alcançaria um valor de mercado superior a 104 bilhões de dólares (em 2014, já estava em 173 bilhões).

Mas nem Kevin nem Zuckerberg sabiam o que seria do futuro IPO. Corre a conversa de que Mike e Kevin teriam calculado que o Instagram poderia valer algo como 1% do Facebook. E se era esperado que a gigante chegasse até 200 bilhões (se não agora, em poucos anos), então o pedido de 2 bilhões não seria, de todo, um exagero. Sabe-se, hoje, o resultado da negociação: Zuckerberg desceu a expectativa e chegou a 1 bilhão. O que, convenhamos, já é uma cifra estarrecedora.

O Facebook, que passava por dificuldade para se firmar em smartphones e tablets (apesar do domínio pleno na web), e dava cada vez mais atenção ao conteúdo visual (fotos, principalmente), já planejava investir pesado nessas duas áreas de fraqueza. Era essencial se firmar nesses quesitos para também diminuir receios de investidores logo antes do IPO. No ano anterior, 2011, haviam vazado fotos de um projeto interno da empresa, chamado ora de WithPeople ora de Hovertown. Tratava-se de um misto de

Instagram com Path, outro aplicativo que entrava nos holofotes do Vale, pelo qual usuários compartilhavam mensagens e fotos com círculos mais restritos de amigos (de no máximo 150 contatos).

Muitos elementos do Instagram pareciam presentes no projeto do Facebook. E mesmo antes do lançamento, que nunca ocorreria, a mídia americana tratou o esboço do Facebook como um *killer*, nome dado a produtos com potencial de matar concorrentes. O WithPeople tinha chance de matar, veja só, o Instagram. E o status de matador não era à toa. Apesar da ameaça crescente do Instagram, o Facebook, além de ser a maior rede social, era então líder em hospedagem de fotos on-line, com mais de 100 bilhões de imagens publicadas em seu site. Essa força lhe dava, e ainda dá, o crédito de lançar qualquer coisa já com status de *killer*.

Zuckerberg é conhecido por ameaçar a concorrência em seus papos, principalmente quando quer amedrontar um possível futuro aliado. Quando tentou comprar o Snapchat, app de troca de mensagens que se autodestroem em segundos após chegar ao destinatário (numa tentativa evidente de driblar a sempre presente questão da privacidade de mensagens trocadas na rede), por 3 bilhões de dólares, em 2013, é dito que o cabeça do Facebook passou uma mensagem mais ou menos assim: "Ou vocês se juntam a nós, ou estão contra nós (e vamos destruir vocês)." De fato, o que se sabe é que Evan Spiegel, do Snapchat, recusou a oferta e, menos de um ano depois, o Facebook lançou o Slingshot, concorrente direto do Snapchat — mas, por enquanto, sem muito êxito. Mais adiante, o Instagram, já pertencente ao Facebook, lançou outra imitação descarada do Snapchat, o Bolt (e ainda houve uma polêmica em torno do nome, pois outra startup homônima, de

troca de mensagens e chamadas de voz, reclamava da imitação). Na conversa sobre o Instagram que ocorreu na Páscoa de 2012, não se sabe se Zuckerberg chegou a falar de planos para criar um app para matar seu então rival, mas se sabe que isso um dia foi cogitado.

Pela versão oficial, Kevin ficou atraído pela proposta por Zuckerberg garantir: que o Instagram seguiria independente, como uma marca à parte, e sem mudar o comando; e que o Facebook entraria com sua força para acelerar o crescimento e os planos estabelecidos por Kevin. É claro que ver sua empresa dobrar de valor em 24 horas, passando de 500 milhões para 1 bilhão de dólares — e, numa raridade nesse tipo de negociação, 300 milhões eram em dinheiro vivo, enquanto o restante vinha em ações do Facebook — também é um chamariz enorme. Ainda mais em uma indústria recheada de histórias como as do Friendster, do Lulu e do Color, redes que surgiram, bombaram, foram estimadas em milhões, mas depois desapareceram sem deixar rastros significativos (no caso do primeiro e do último, fecharam as portas). Era a oportunidade de garantir que Kevin e Mike seriam milionários, independentemente se o Instagram viesse um dia a lucrar.

O que quer que tenha ocorrido fez Kevin sair de lá querendo trabalhar com o Facebook. E é isso que ele diria a Mike quando sentasse para conversar na estação de trem de Palo Alto. O papo seguiria na volta para São Francisco, no carro de Kevin — uma BMW modelo 2002 comprada quando ele ainda trabalhava no Google. A escolha estava feita. “Eu realmente gosto de Mark, eu realmente gosto da empresa dele, e realmente gosto do que o Facebook quer

fazer” foi, em termos gerais, o que Kevin disse a Mike. Eles aceitaram a oferta.

No sábado, véspera de Páscoa, Kevin voltou à casa de Zuckerberg para tratar das boas notícias. O excêntrico CEO do Facebook promovia uma festinha para assistir a episódios da série *Game of Thrones*. Zuckerberg é conhecido por não perder um episódio e ele interrompeu a conversa de 1 bilhão pelo Instagram para assistir à série.

Enquanto isso, Kevin, já com o aval de Mike, tinha outra prioridade. Ficou na sacada, ao telefone, falando com advogados e alguns investidores para ver se poderia firmar o contrato e assumir de vez aquele magnífico *turning point* em sua empresa. Tanto ele quanto Zuckerberg tinham domínio completo de seus negócios. Legalmente, não precisavam consultar ninguém para dar o ok. Se dissessem “sim”, estaria fechado. A noite acabou com 1 bilhão para o Instagram, e o Instagram para o Facebook.

* * *

No fim de semana, Mike e Kevin contaram a bombástica novidade a familiares e amigos mais íntimos. A notícia oficial, porém, foi dada na segunda, dia 9 de abril de 2012. Primeiro para os onze funcionários do Instagram, reunidos no escritório de South Park. Kevin e Mike avisaram a todos que agora eles eram do Facebook. O bilhão causou espanto, mas a notícia da aquisição, em si, não foi surpreendente. “Já esperávamos que algo assim ocorresse, pois é o ciclo normal por aqui”, lembrou Josh Riedel, primeiro funcionário da

startup e um dos que mais levaram com a venda. "Pegamos algumas bebidas de nossa cristaleira e comemoramos."

Chegaram a propor a Kevin que abrisse sua garrafa de bourbon Jim Beam de cem anos para celebrar o desfecho perfeito para o ciclo de sua startup, que agora amadurecia abruptamente ao virar parte de algo maior. Ele, porém, se recusou, alegando que haveria momentos mais especiais para isso.

Mike ainda resolveu espalhar a notícia para pessoas que haviam feito diferença em sua trajetória até aquele momento. O próprio Facebook foi um dos recursos usados para se comunicar. Seu ex-professor Jeff Lippman, que ainda dava aulas na escola paulistana Graded, soube por uma mensagem privada que Mike escrevera a ele. "Era simples, ele só dizia algo como 'Vendemos o Instagram ao Facebook'", recordou Lippman, que na hora em que recebeu a notícia lembrou-se do almoço que tivera com Mike oito anos antes, no qual dera conselhos decisivos para guiar o então adolescente de dezessete anos rumo aos Estados Unidos, a Stanford e ao Instagram. O professor então encaminhou a mensagem a colegas da escola, e foi aí que descobriu que seu ex-aluno não tinha apenas "vendido o Instagram". O comentário de todos era: "Você viu que foi por 1 bilhão?"

Do bilhão, Kevin ficou com 40%, ou 400 milhões de dólares. Mais de 22 milhões de dólares de salário mensal por seu trabalho nos dezoito meses desde o lançamento do app. O brasileiro Mike saiu com 10%, 100 milhões. Salário mensal: 5,5 milhões. Outros 40% foram divididos entre os investidores, incluindo os que tinham entrado na semana anterior. O restante, de 10%, ficou com os onze funcionários. Nesse tipo de venda, a divisão costuma ocorrer de

forma desigual, de acordo com a senioridade na empresa — quem entra antes, ganha mais (se é que para uma startup de dezoito meses se aplica o termo senioridade) — e com o cargo.

Parte dos investidores do Instagram soube da notícia apenas ao receber um e-mail avisando da aquisição. Aos 30 milhões de *instagrammers*, foi escrita a seguinte mensagem no blog da empresa, com a promessa de que o app não mudaria, nem deixaria de existir, nem se integraria ao Facebook. Havia o característico tom de “mudamos o mundo”:

“Quando eu e Mike começamos o Instagram há quase dois anos, nós estabelecemos uma mudança e uma melhora na forma como o mundo se comunica e compartilha. Está sendo maravilhoso ver o Instagram crescer como uma comunidade vibrante de pessoas ao redor do globo. Hoje, não podíamos estar mais felizes em anunciar que o Instagram concordou em ser adquirido pelo Facebook.

“Todos os dias que passam, nós vemos mais experiências sendo compartilhadas pelo Instagram em maneiras que nunca pensamos ser possível. É pelo nosso time dedicado e talentoso que chegamos tão longe, ajudados pelo suporte e o cruzamento de ideias e talentos de um lugar como o Facebook, esperamos criar um futuro ainda mais excitante para o Instagram e para o Facebook, também.

“É importante deixar claro que o Instagram não está indo embora. Trabalharemos com o Facebook para evoluir o Instagram e construir a rede. Continuaremos a adicionar novos recursos no produto e a procurar novas maneiras de criar uma melhor experiência de fotos em dispositivos móveis.

"O app do Instagram continuará a ser igual ao que você conhece e ama. Você continuará a ter as mesmas pessoas que segue e que te seguem. Você continuará a poder compartilhar em outras redes sociais. E você continuará a ter todos os outros recursos que fazem do app tão divertido e único.

"Estamos empolgados em nos juntar ao Facebook e animados em construir um Instagram melhor para todos.

Kevin

CEO, Instagram"

* * *

Em sincronia, Zuckerberg publicou mensagem muito similar em seu perfil no Facebook, na tarde daquela segunda. Continuava a garantir a independência do app: "Precisamos ficar atentos para manter e construir as qualidades e os recursos do Instagram em vez de apenas integrar tudo ao Facebook." Também certificava que o Instagram continuaria a se conectar a outras redes, mesmo as concorrentes da nova casa: "O fato de o Instagram estar conectado a outros serviços além do Facebook é uma importante parte da experiência." E destacava o ineditismo da manobra: "É um importante marco para o Facebook porque é a primeira vez que adquirimos um produto e uma companhia com tantos usuários. Não planejamos fazer muito mais isso, ou nem fazer."

Hoje o mercado se acostumou aos números exorbitantes das aquisições do Vale, mas não era assim em 2012. O Facebook só tinha comprado startups de menos de 100 milhões de dólares, e o bilhão do Instagram caiu como uma bomba. Uma bomba que, ao

contrário do que previa Zuckerberg, sim, se repetiria. O Facebook compraria em 2014 uma startup de realidade virtual, a Oculus VR, por 2 bilhões, e o WhatsApp, aplicativo de troca de mensagens, por cerca de 20 bilhões. Isso faria com que a soma das compras feitas pelo Facebook em dez anos de existência fosse maior que as realizadas pela gigante Apple em 37 anos de história.

No entanto, essa gana por aquisições começou ali, com o Instagram. Diante da repercussão na mídia, a reação dos *instagrammers*, por outro lado, foi conturbada. “O Facebook vai acabar com o Instagram” era um pensamento comum. A rede de fotos era tida como um oásis mais calmo dentro do barulho das redes maiores da web. Usuários tinham receio de que a junção com o Facebook deixasse o Instagram mais atribulado, repleto de spam, assim como era sua nova casa. No Brasil, o comum era ouvir “agora o Instagram vai *orkutizar*”. O neologismo nascido na internet brasileira faz referência ao Orkut, a rede social adquirida pelo Google que fechou suas portas virtuais em 2014. Significado: se popularizar, deixar de ser VIP, exclusivo. Para alguns usuários, normalmente elitistas ou membros de um nicho específico, isso quer dizer que perdeu a graça. O verbo é temperado com muito preconceito, já que é usado para dizer que o site, antes o mais visitado pelas classes A e B, começara a ser “invadido” pelas classes mais pobres. No caso do Instagram, o preconceito era outro. Os *instagrammers* achavam que a rede podia ser invadida por *nãoinstagrammers*, pela “gente chata do Facebook”.

Com a repercussão imediata e colossal surgia também uma dúvida intrínseca à venda. Afinal, o Instagram valia 1 bilhão de dólares? Dias antes, até mesmo Mike duvidava. Honestamente, ele

achava que valia metade disso. As opiniões que surgiam, de jornalistas, consultores, empreendedores, ficaram divididas em três frentes:

1. Não, não valia

Em abril de 2012, essa era a opinião corrente. “O Facebook supervalorizou o Instagram, que nem é lucrativo nem indica que um dia ganhará o suficiente para justificar esse preço”, avaliou Patrick Moorhead, um dos analistas de tecnologia mais renomados dos Estados Unidos, em conversa que tive com ele. Aqui a ideia é matemática e tradicional: 1 bilhão *versus* nenhum lucro nem plano de negócios concreto.

Correu o boato de que Zuckerberg, por exercer poder supremo no Facebook (o que simbolizava, no passado da rede, com a apresentação feita em seu primeiro cartão: “I’m CEO, Bitch”), tomou a decisão por impulso, sem consultar diretores nem o conselho da empresa. Por essa teoria, ele queria o Instagram por a) questão de ego; b) para matar a concorrência crescente e iminente; e c) para mostrar aos investidores que tinha taco para entrar na área na qual o Facebook possuía menos sucesso — a de dispositivos móveis, os smartphones e tablets. Mesmo tempos depois da aquisição, a revista *Time* ainda perguntava na chamada de uma matéria: “Um ano depois, o Instagram não faturou um centavo. Valeu 1 bilhão de dólares?”

2. Sim, vale

“Se o Facebook fosse feito hoje, seria lançado em dispositivos móveis”, disse um dos executivos da rede na semana anterior ao anúncio da aquisição. O Instagram estava desafiando o Facebook,

não só no jogo em que ele era rei (o das redes sociais), como também em um onde ele tinha dificuldades em se consolidar (o dos apps). Um dos maiores medos que rondam as empresas de inovação é o da mortalidade. Elas surgem, explodem, entram para rankings e mais rankings de marcas mais valiosas. Tudo em questão de poucos anos, às vezes meses, como foi com o Instagram. Mas a ruína vem tão rápida quanto a glória.

O Facebook parece grandioso hoje em dia. O melhor exemplo dessa pujança é seu campus em Menlo Park, no Vale do Silício, para onde se mudou em 2011, quando o escritório de Palo Alto não mais comportava o crescimento colossal do número de empregados. O novo campus, com o ícone azul e branco de *like* (o famoso polegar de "curtir") em um quadro enorme na entrada, mostra todo o gigantismo. Tem mais de uma dezena de prédios, mais de 90 mil metros quadrados de área de escritórios (contando os diversos andares), quase 4 mil vagas de estacionamento. Tudo pronto para comportar milhares de empregados, número que só cresce. Como de costume por lá, o campus, com característico clima de universidade, conta com restaurantes e cafés variadíssimos, sorveteria, academia de ginástica e uma oficina de artesanato. Ao lado dos campi do Google e da Apple, é uma das (atuais) mecas do Vale do Silício e virou até ponto turístico, com americanos e estrangeiros se posicionando em frente à placa do *like* para selfies, sempre dispondo em seus perfis no Facebook ou no Instagram que estão na sede da rede social, pela geolocalização dos apps. Em 2015, aliás, o Facebook começava planos de mover parte de seus funcionários para outro campus no Vale, com arquitetura com cara de parque de diversão da Disney.

O símbolo de seu poder, porém, é também o do risco de seu negócio. O Facebook estava então na antiga sede da Sun Microsystems, a empresa de computação que já fora uma das grandes sensações do Vale do Silício, na virada do milênio. A bolha das pontocom destruiu a Sun (e suas ações na bolsa), que acabou vendida para a Oracle e, depois, restou apenas como menção em livros de história. “Sabemos que se bobearmos, dançamos”, comentou comigo um alto executivo do Facebook, em um passeio pela sede da empresa, enquanto apontava para um logo da Sun estampado na porta de vidro de uma das salas.

O Facebook escolheu manter os logos como exemplo de que tudo que é grande pode desabar. E os sinais da fragilidade estão por todos os cantos, é só olhar. Isso é bom para a durabilidade da rede. Ao reconhecer a própria mortalidade, o Facebook age para sobreviver e crescer. Talvez aí esteja o segredo do Facebook como empresa, não apenas como um site: o esforço em manobrar para permanecer sempre atual.

O bilhão do Instagram é uma dessas manobras. O app do brasileiro Mike era a bola da vez. Nada mais fácil para se manter atual do que ser a bola da vez. Ou adquiri-la.

A distância temporal ajuda a compreender a importância que era entrar com força em smartphones e tablets em 2012 e sentar direto no trono. Em 2014, o Facebook anunciou altas de mais de 60% em sua receita de publicidade, que representa acima de 90% do faturamento. Algo notável: mais de 60% de toda a receita da empresa com anúncios era proveniente de ações em smartphones e tablets. O ano marcou uma virada: em 2013, a maior parte do faturamento ainda vinha do Facebook.com. O crescimento no

mundo *mobile* em muito se deveu à chegada do Instagram à casa do Facebook, o que fortificou a empresa nessa área.

3. Sim, e valia mais

É fato que no momento da compra o bilhão do Instagram foi mais colocado em dúvida do que celebrado. Porém, passados alguns anos, há quem ache que Mike e Kevin levaram pouco pela criação. “Vemos o Facebook dando cerca de 20 bilhões de dólares ao WhatsApp e naturalmente pensamos algo como ‘será que o Instagram não vale mais que o WhatsApp ou ao menos algo assim?’”, comentou comigo o jornalista americano Brad Stone, especialista na área com passagens pelo jornal *The New York Times* e pela revista *Newsweek*.

É pura especulação, claro. Mas é de suspeitar que o Instagram, em seus dezoito meses de existência, talvez tenha sido vendido precocemente. A conta aparenta ser simples. Se esperasse um pouco mais, ganharia mais. Afinal, aumentaria seu capital, na moeda de troca básica de uma rede social: os usuários. Se com 30 milhões de cadastrados valia 1 bilhão de dólares, ou cerca de 33 dólares por cabeça, hoje seus 200 milhões podiam, pela mesma multiplicação, sair por uns 7 bilhões.

O investidor Eric Jackson, cuja empresa tem filiais nos Estados Unidos, na China e em Hong Kong, chegou a avaliar, comentando a notícia de que o Snapchat recusara 3 bilhões de dólares do Facebook, em 2013: “System deve saber que perdeu totalmente essa onda. O Instagram deve valer no mínimo 15 bilhões hoje.” Também se diz que os investidores da Benchmark, que colocaram dinheiro no começo do Instagram, não ficaram felizes com a venda

precoce ao Facebook. Seria, inclusive, o que teria motivado o grupo a influenciar o pessoal do Snapchat, no qual também investe, a não negociar tão logo com o Facebook, o que seria uma clara repetição do ciclo de existência do Instagram.

É evidente, porém, que o cálculo não é bem esse. Para Mike e Kevin, seu Instagram podia, sim, acabar valendo muito mais. Ou podia ter um fim triste. Se não fosse comprado, o que aconteceria? Continuar a crescer, a ser a bola da vez, ou logo seria morto por um concorrente, talvez algo criado pelo próprio Facebook, que já planejava lançar um rival caso não adquirisse o app? Não há bola de cristal no mundo dos negócios. Mas é ao menos possível sair com uma certeza: Mike e Kevin fizeram um negócio arrebatador em 2012.

Aliás, um negócio que faz lembrar uma outra história da indústria digital que ajuda a colocar um ponto final na discussão sobre valer mais ou menos bilhões. Nos anos 1990, o empreendedor americano Mark Cuban vendeu seu site, uma rádio on-line, por mais de 5 bilhões de dólares para o Yahoo!, isso no auge da supervalorização das startups antes da bolha das pontocom. Poucos meses após a venda — assim que pôde, por contrato —, Cuban se livrou de todas as suas ações do Yahoo!, a duzentos dólares cada, já imaginando que a bolha ia estourar. Pouco depois da venda, as ações do Yahoo! continuaram a subir e, por isso, ele foi questionado por um repórter: “Você não se sente estúpido por ter vendido por duzentos dólares cada, sendo que agora vê que valorizou para 230?”. A resposta do hoje bilionário: “Bem, é difícil se sentir estúpido quando você está voando por aí em um G-5.” Para os que nunca ouviram a música “G-5”, do rapper Huey, ou aquele eletrônico “like a G-6”, que

pegou nas rádios brasileiras, explico: G-5 era o tipo de jatinho que Cuban tinha então em sua garagem.

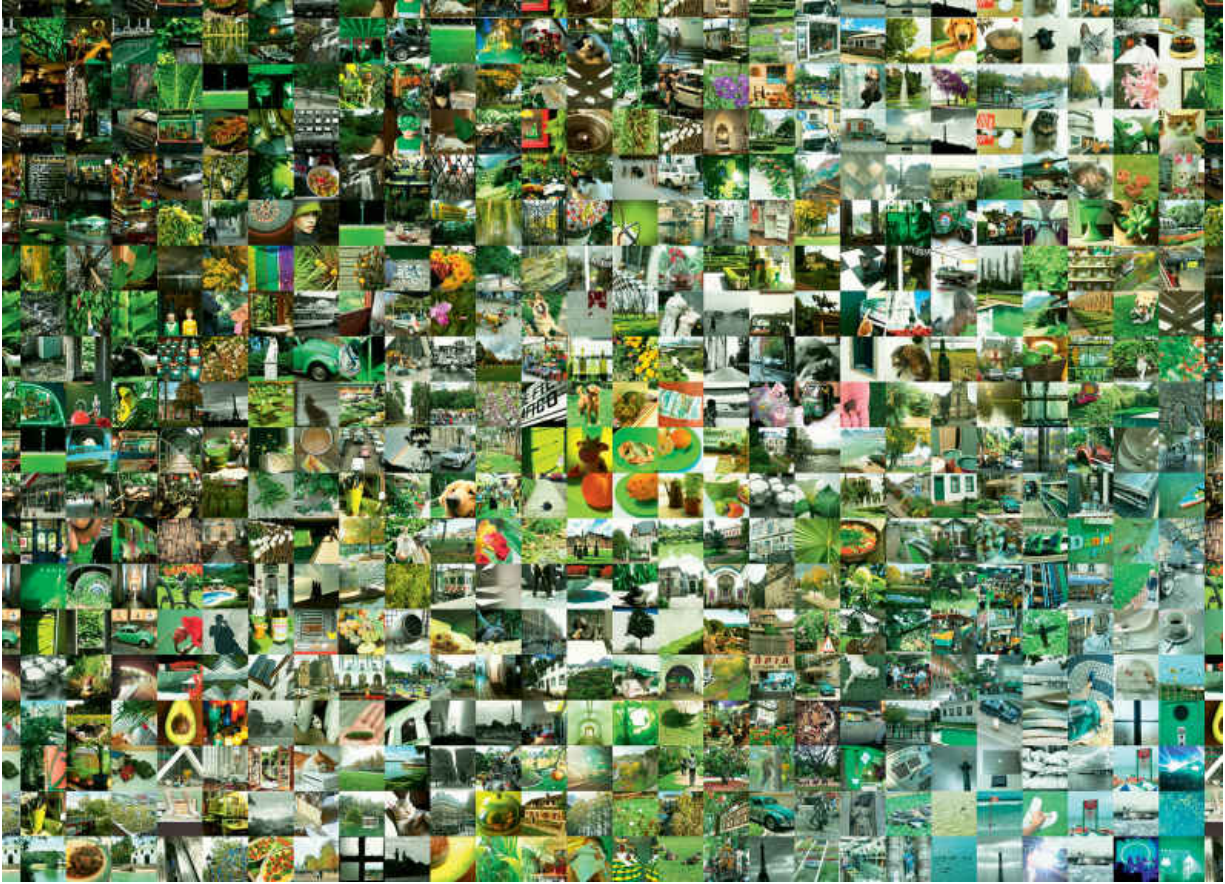
* * *

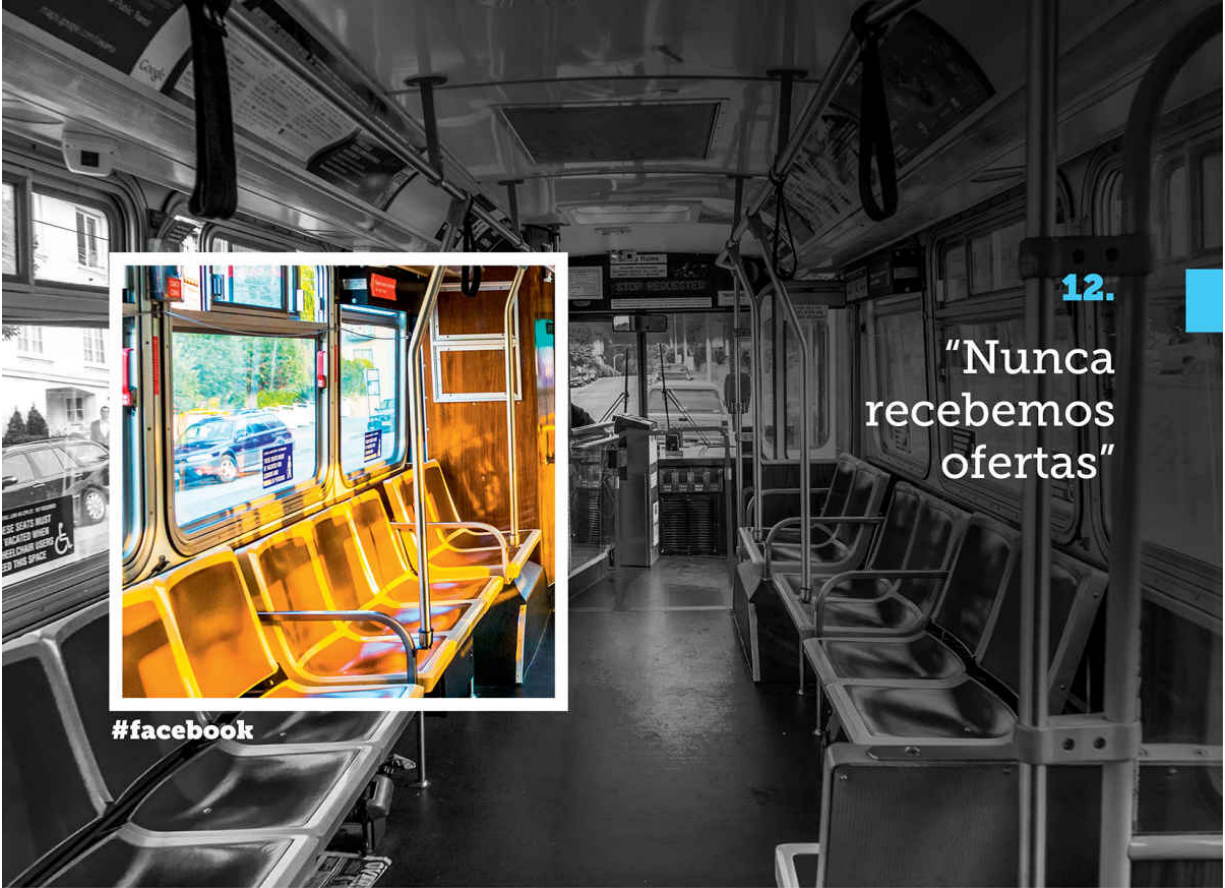
Enquanto as discussões em torno do bilhão do Instagram ainda causavam alvoroço, Mike e Kevin encaravam a mudança de vida que aquilo tudo implicava. Políticos poderosos, como o primeiro-ministro inglês David Cameron, os procuravam cada vez mais. Conversar com celebridades por aí ia se tornando hábito, como aconteceu quando se encontraram com o elenco de *Game of Thrones* (anos depois Mike seria convidado para uma festa promovida pela HBO, que produz a série), e com a atriz Lena Dunham (do seriado *Girls*).

Um mês após a venda, eles levaram a equipe para um happy hour. Mas em vez dos bares de São Francisco aonde iam comemorar nos primeiros meses de startup, optaram por uma viagem ao Napa Valley californiano, famoso pela degustação de vinhos. No primeiro ano após a aquisição, o CEO Kevin, entre outros compromissos, foi a Nova York para a festa Veuve Clicquot Polo Classic, da elite americana; visitou Londres; fez um passeio de barco com amigos no lago Tahoe; foi a Tóquio; posou ao lado da cantora *teen* Carly Rae Jepsen, do grudento hit "Call me maybe"; deu uma de DJ (hobby que tem desde a adolescência) em festas em Hollywood e em Las Vegas, nesta ao lado do ator Adrian Grenier, da série de TV *Entourage*; foi para Paris; esquiou; e foi para o Havaí. E Mike: esteve em Nova York; Londres; Havaí; no GP de Fórmula 1 no Brasil, no fim do ano (seu pai é fã de automobilismo). Uma das

mudanças notáveis quando se integraram ao Facebook é que passaram a contar já com toda a força consolidada da rede, inclusive com os times em escritórios ao redor do mundo, o que ampliava a liderança da dupla, agora com equipes espalhadas por vários países (até por isso viajavam intensa e seguidamente).

O Instagram deixava, assim, com somente dezoito meses de existência, de ser uma startup. Virava gente grande. Ou melhor, muito grande, uma multinacional da indústria pontocom. Agora, tinha escritórios em diversos países, seguindo o rastro da internacionalização do Facebook. Kevin e Mike amadureceram. Não eram mais café com leite. Em outras palavras, não tinham mais o direito de tropeçar. Ao menos não aos olhos do resto do mundo.





12.

"Nunca
recebemos
ofertas"

#facebook

Jack Dorsey, um dos primeiros investidores do Instagram, soube da venda para o Facebook como a maioria: por sites de notícias. Ele chegou ao escritório do Square na segunda, 9 de abril de 2012, e logo um funcionário o abordou para comentar o assunto, que já repercutia pela internet. Dorsey, que até aquele minuto de nada sabia, viu as notícias e ficou, segundo disse depois, “com o coração partido”.

Enquanto decidia sobre a venda do Instagram, Kevin contatou alguns dos investidores que o ajudaram a consolidar a startup. Jack Dorsey não recebeu atenção especial. O fundador do Twitter e ex-colega (tido como mentor) de Kevin se inteirou do caso como um reles qualquer. No mesmo dia, recebeu apenas o e-mail padrão do Instagram que fora enviado para todos os investidores, como de praxe. Era o aviso da venda.

Dorsey multiplicou o investimento de alguns milhões que havia feito. Porém, o clima era de derrota. Ele tinha se esforçado muito para levar o Instagram e acabou perdendo para o grande rival do Twitter. Além disso, depois da venda, ele e Kevin não se falaram mais com constância, como antes. A amizade não era a mesma.

O clima de derrota, e isolamento, pode ser percebido no derradeiro post no agora aposentado perfil de Dorsey no Instagram. “A simple morning pleasure: an empty bus” (um simples prazer matinal: um ônibus vazio), escreveu no dia da aquisição, abaixo de uma foto que mostrava um ônibus de São Francisco, que ele tinha o costume de pegar, daquela vez sem outros passageiros. A

mensagem ganhou quase 4 mil curtidas. E Jack deixou de ser um *instagrammer*.

A notícia do novo menino dos olhos do Facebook pegou mal também dentro do Twitter. Conta-se que Dick Costolo, CEO da rede social do passarinho azul, julgou amadorismo o fato de Mike e Kevin não terem permitido uma contraproposta do Twitter. Costolo estaria preparado para oferecer mais.

A relação do Instagram com o Twitter não se limitava a Dorsey e Costolo. Além da conversa de Jack com Kevin no encontro do grupo de investimentos Allen & Co.'s, os fundadores do Instagram teriam se reunido, em restaurantes e cafés (nunca na sede da empresa), com executivos do Twitter para negociar. Eles teriam esboçado termos de contratos de uma possível aquisição. O interesse do Twitter era claro e o Instagram nunca se mostrou fechado para tal. Mesmo assim, o Facebook levou. Sem avisos prévios nem rompimento formal das conversas.

Essa história, que poderia se restringir apenas a fofocas de bastidores, tomou, porém, dimensões maiores e mais incômodas. O desdém em relação ao Twitter impediu que o Facebook concretizasse a negociação da maneira que gostaria. Ao menos não em abril de 2012, nem pelo bilhão de que tanto se falava. Havia arestas jurídicas a aparar — e um simples deslize (ou excesso de honestidade) poderia dar fim ao trato bilionário.

* * *

A negociação caiu na malha da burocracia. No caso, nas prateleiras do California Department Corporations (Departamento de

Corporações da Califórnia), que se encarregou de avaliar se o trato firmado era de interesse dos dezenove proprietários de ações do Instagram (incluindo Jack Dorsey), além de investigar se a negociação não havia ferido nenhum regulamento antitruste. Depois da análise dos documentos de ambas as partes, o caso chegou a uma conclusão em agosto de 2012.

Numa tarde, Kevin, sob juramento, prestou seu depoimento. “Não, nunca recebemos ofertas”, disse, de acordo com a transcrição de sua fala. “Falamos com outros, mas nunca recebemos ofertas formais de ninguém mais.” Tanto ele quanto Mike continuaram a afirmar esse depoimento. Garantiam que ninguém tinha negociado com eles, nem o Twitter.

Um advogado da California Department Corporations chegou a pressionar Kevin, guiado pelas seguidas notícias alimentadas pela hipótese de que o Instagram pudesse ter sido cotado pelo Twitter. Não era pressão à toa. Caso fosse comprovado que Kevin e Mike estavam mentindo, a negociação com o Facebook se tornaria ilegal, enquadrada como prática contra a livre concorrência de mercado:

— Imediatamente antes das negociações, vocês receberam qualquer outra oferta de investidores? — perguntou o advogado.

— Nunca recebemos oferta alguma, nem termos de contrato — voltou a retrucar o CEO do Instagram. — Não.

Mike e Kevin se manteriam firmes na posição. Mesmo que funcionários do Twitter espalhassem boatos de que houve, sim, ofertas formais, com trocas de documentos. Conta-se que o Twitter chegou a oferecer um valor máximo de 525 milhões de dólares, parte em dinheiro, parte em ações da rede social. Soma-se a isso o fato de que o acordo com Zuckerberg foi feito a portas fechadas,

em sua casa em Palo Alto, ou seja, a despeito de todos os que detinham ações e eram diretamente interessados. Os investidores não foram avisados do andamento nem consultados devidamente após a decisão final. Se as negociações fossem mais transparentes, eles poderiam ter se beneficiado mais, colocando o Instagram em leilão, numa disputa que poderia envolver também outras gigantes. No leilão, haveria chance de o valor subir e, logo, multiplicar o ganho dos investidores em igual toada.

Vale destacar que os grupos de investimentos não representam apenas o dinheiro dos bilionários de suas mesas executivas. Em muitas situações, eles agrupam fundos mútuos e pensões de trabalhadores, ou seja, grana suada de outras pessoas que confiam suas poupanças na mão desses engravatados. Se os tubarões perdem dinheiro por algum motivo, seja qual for, esses aplicadores menores também sofrem as consequências.

O desprezo pela burocracia e pelo regulamento não é anormal no Vale do Silício. Pelo contrário. A indústria de inovação digital americana se consolidou em cima desse desprezo. Líderes como Steve Jobs e Peter Thiel (primeiro investidor do Facebook) são conhecidos por posicionamento antigovernamental. Thiel, por exemplo, apoia um projeto de criar uma comunidade de bilionários em alto-mar que não estaria submetida a leis (e taxas) americanas, nem às de qualquer outro Estado. Esse espírito foi passado de geração em geração e chegou ao pessoal de Zuckerberg, Kevin e Mike.

Vale lembrar que Kevin Systrom trabalhou na área do Google responsável justamente por aquisições de startups. É possível pressupor que ele tinha ciência do que podia, ou não, complicá-lo.

Especula-se que seria por isso que ele e Mike escolheram marcar encontros com executivos do Twitter fora dos escritórios. Também seria o motivo de ambos nunca terem levado consigo os esboços dos termos de contrato apresentados.

Mesmo assim, diz-se que a dupla do Instagram recusou ofertas do Twitter em duas oportunidades. No fim de março daquele ano e em abril, logo na semana anterior à venda para o Facebook. A história, então, com a negação posterior para os burocratas, soa estranha. Além disso, em conversa que tive com Mike Krieger na semana anterior à aquisição, ele afirmou com convicção: “Recebemos três ou quatro ofertas, mas poucas que valham.” Isso também não entra em concordância com a narrativa oficial.

De qualquer forma, prevaleceu a versão que o Instagram sustentou. Ninguém — leia-se: os investidores — reclamou disso. Nem era previsto que reclamassem. Afinal, a venda afetava mais o ego de alguns envolvidos do que o bolso.

No fim de agosto de 2012, mais de quatro meses após o anúncio da compra, o California Department Corporations liberou a negociata. Então, finalmente, o Instagram foi integrado ao Facebook em termos oficiais. Contudo, os valores envolvidos caíram substancialmente. Instagram e Facebook haviam fechado o acordo em 300 milhões de dólares em dinheiro e 23 milhões de ações, que (na cotação da data da negociata) completavam o valor do tal bilhão anunciado. Só que as ações que em abril eram negociadas a mais de trinta dólares cada haviam caído para menos de vinte dólares. Isso fez com que o valor total dado ao Instagram caísse do 1 bilhão para 735 milhões.

Novamente, a posteridade dá nova perspectiva. Passados dois anos, o Facebook não só se recuperou, como explodiu na bolsa (não como uma bolha, como alguns esperavam, mas como um fenômeno). Com a consolidação da empresa — e a série de aquisições ininterruptas —, cada ação ultrapassou o valor de setenta dólares. Pela conta atualizada, se os envolvidos seguraram suas ações, o valor ganho com a venda pode ter alcançado quase 2 bilhões de dólares.

* * *

Milhões a mais, milhões a menos, o que fica para a história é que a jogada do Facebook se concretizou e o Instagram inaugurou uma nova era para as startups da indústria digital. Com isso, o Vale do Silício ganhou também alguns novos milionários. Entre eles, o brasileiro Michel Krieger.

Em 17 de setembro, Kevin e Mike oficializaram a mudança do Instagram, de South Park, em São Francisco, para Menlo Park. A equipe fica hoje em um galpão enorme, de teto alto, onde o número de funcionários se multiplica. O galpão tem a típica característica dos escritórios do Facebook: o teto não é forrado, as fiações permanecem expostas, para dar um ar de “em construção”. As instalações são simplórias, as únicas decorações que saltam à vista vieram do escritório anterior. Logo na entrada, a estante com câmeras vintage e outros suvenires com referência à rede de fotos, a exemplo de uma memorabilia feita pelo estúdio de animações Pixar, da Disney, em homenagem ao Instagram. Em uma das

laterais, a cristaleira com bebidas, repleta de garrafas de bourbon (um lembrete do antigo nome da rede).

A mesa de Mike fica no meio da equipe e não se diferencia muito da de qualquer outro engenheiro. Kevin senta a cerca de quinze segundos, andando, da mesa do patrão Zuckerberg. O CEO do Instagram adotou o hábito de conversar, três vezes por semana, com Mark Zuckerberg. A proximidade tem ligação direta com os planos do Facebook. Em 2012, a rede estava empenhada em aumentar a presença de seus apps em smartphones e tablets. O Instagram era a chave da porta de entrada.

* * *

Em 2012, havia um burburinho de que o site de Zuckerberg poderia seguir o caminho de outras grandes redes sociais, a exemplo do MySpace. Em 2006, 85% dos jovens americanos tinham uma conta no MySpace, a bola da vez da época. Hoje, só 7% continuam lá. Em 2006, o jornal americano *The Washington Post* previu o desastre para o MySpace com a manchete: "In Teen's Web World, MySpace Is So Last Year" (No mundo on-line dos adolescentes, o MySpace é tão "ano passado"). E quem crescia então como o novo queridinho? O Facebook.

Em 2012, as dúvidas já pairavam acerca da hegemonia do Facebook. Dois anos depois, um levantamento mostrou que 97% dos adolescentes continuavam na rede social. Porém, tendiam a usar a rede cada vez menos, dividindo a atenção com outras novidades. A prova disso é que na pesquisa, ao perguntar aos jovens quais eram as redes preferidas e mais usadas, o Facebook

não mais aparecia como rei. Em primeiro lugar estava o Twitter (preferido por 26%). Em segundo, o Instagram (23%), colado no Facebook (outros 23%). E havia um crescimento espantoso de novidades na praça, como o Snapchat e o Tumblr.

Dois engenheiros da Universidade de Princeton lançaram, na mesma época, um estudo que previa o fim iminente. Segundo seus cálculos, a rede perderia 80% de seus usuários até 2016. A pesquisa foi muito criticada (principalmente pelo próprio Facebook, é claro), mas teve impacto. Mesmo que os dados de Princeton tenham exagerado um tanto ao apontar que a rede reduziria para 240 milhões de usuários ativos em 2016, e apenas 50 milhões em 2017, esses números eram deveras preocupantes. O gigante mostrava sinais de fraqueza.

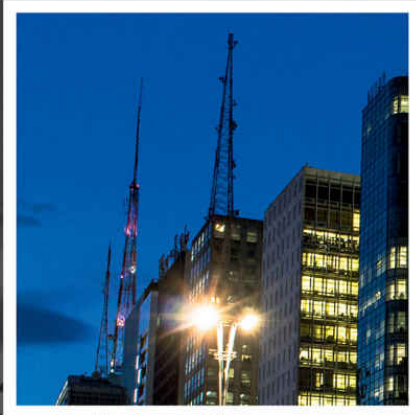
Em um tweet de 2013, o magnata da mídia Rupert Murdoch chegou a decretar que o Facebook repetia os passos do MySpace. Detalhe: foi Murdoch, dono de empresas como a Fox, quem comprou o MySpace em 2005 — no auge, por 580 milhões de dólares — e depois o vendeu, em 2011 — na baixa, por 35 milhões. Havia o receio, quase generalizado, de que o Facebook implodiria.

As notícias exageradamente negativas para o Facebook (ainda faltavam provas financeiras de que a empresa passava por reais dificuldades) se combinavam com as exageradamente positivas do Instagram. No início de 2014, segundo estudo independente da GlobalWeb Index, a rede de fotos crescia a um ritmo de mais de 20% ao ano, em número de usuários ativos (não de perfis totais). Era mais que Facebook, Twitter e Pinterest, somados. O Facebook, aliás, apresentava queda de -3%.

O Instagram era, então, o melhor aliado para a manutenção da imagem do Facebook como rede predominante. Contudo, o amigo também virava, aos poucos, uma espécie de inimigo interno. O app que era solução também era tratado pela mídia como possível substituto em um futuro próximo. Frente aos números entusiasmantes, Kevin Systrom chegava a dizer que, se continuasse daquele jeito, o Instagram podia ser a “maior coisa do planeta”. Será que maior que o próprio patrão? Pelo sim pelo não, Zuckerberg estava de olho.

O Instagram crescia junto com as expectativas que giravam em torno de si. Se no início de 2012, antes da aquisição, Mike Krieger pensava em ter uma equipe de “ao menos o dobro” (ou seja, 26) até o fim daquele ano, ele, que continuava chefiando a divisão de engenharia, ganharia um reforço ainda maior. No início de 2013, eram quase quarenta no Instagram. Em mais um ano, cem.

O Instagram aproveitava os louros do bom momento e o poder que ganhara ao se juntar a Zuckerberg. Paralelamente, seus criadores eram tratados como príncipes por funcionários do Facebook. Quando um novo empregado ou um visitante entra no campus da empresa normalmente é dada a recomendação: “Se vir Zuckerberg, não tente abordá-lo.” Ele é, afinal, mais que um executivo, é uma celebridade. Quando o Instagram chegou à área, o aviso se prolongou: “Se vir Zuckerberg, Kevin ou Mike, não tente abordá-los.”



13.
De volta
a São Paulo

Mike Krieger retornou à terra natal na virada de 2013 para 2014. Permanecia o hábito de ir a São Paulo no fim do ano, passar as festas com a família. Dessa vez, porém, havia um *plus*. Mike viajou junto com funcionários do Instagram para visitar o escritório brasileiro do Facebook, localizado em um prédio de ares modernos próximo à avenida Faria Lima. Lá, inauguraria oficialmente a filial brasileira do Instagram, numa festa para empregados e poucos convidados. De certa forma, Mike realizava o desejo de voltar ao Brasil para abrir um negócio na área digital.

O Instagram imitou o costume do Facebook de montar equipes onde chega: começou a “roubar” pessoas da concorrência. No Brasil, alguns funcionários do Google foram abordados. O escritório do Google fica a poucos passos do prédio onde está o Facebook em São Paulo.

A força da companhia era tamanha que o Google americano já adotava a tática de responder sempre em minutos a qualquer proposta que seus *googlers* recebiam do colosso das redes sociais. Havia muita competição em curso. E o Instagram navegava (e ganhava) em cima.

No Brasil, Mike estava, entre outros, com Josh Riedel, o primeiro funcionário, que continuava fiel à empresa após a venda, cuidando do que chama de “comunidade” — a interação com e entre os usuários do app. Josh está na empresa desde o dia do lançamento e presenciou de perto a transição para o Facebook. Até agora, ele jura que a vida não mudou muito com a transferência para Menlo Park. “O que mais senti de transformação foi que tive de comprar

um carro”, contou. “Antes ia de bicicleta para o escritório em South Park e levava minutos. Com a mudança, morando em São Francisco, demoro uns quarenta minutos para o campus do Facebook e tenho de encarar o trânsito da estrada.”

Oficialmente, essa é a reclamação. Extraoficialmente, há outras. O Vale do Silício é um ambiente infestado de boatos. As fofocas podem ser positivas, como quando ajudam a aumentar o valor ainda ilusório de uma startup, ou negativas, como acontecia com o Instagram em alguns casos. Há os que dizem que nem todos os funcionários do Instagram, principalmente aqueles que acreditavam no crescimento autônomo da rede (e evitavam trabalhar em empresas megalomaniacas), ficaram felizes com a transferência para o Facebook. Mas há uma espécie de algema ilusória que os prende ao Instagram e ao Facebook.

A maior parte da bolada que levaram com a negociação veio não em dinheiro vivo, mas em ações. O porém: eles só podem retirar sua parcela de ações do Facebook após alguns anos de trabalho na nova casa. Algo previsto em contrato. O que acontece se saem antes? Perdem parte das ações (quando não todas) e, portanto, o dinheiro.

Esse adendo não é exclusivo do Facebook. É de praxe no Vale do Silício colocar no contrato dos funcionários (inclusive daqueles que vieram com startups adquiridas) cláusulas que atrelam o tempo de trabalho à quantia de ações da empresa que receberão. Além disso, quanto melhor é o desempenho do empregado, mais ele é abastecido de ações. Essas novas ações ganham também um prazo estendido para serem recuperadas, o que faz o empregado se sentir compelido a continuar trabalhando na empresa. Trata-se de uma

tática eficiente para segurar talentos em uma indústria na qual a mobilidade dos funcionários é intensa — muitos se cansam rápido e se transferem para novos empregos.

Em 2011, tive um papo revelador sobre essas características dos negócios digitais. O americano Douglas Edwards foi o funcionário número 59 do Google. Ele entrou na gigante de buscas antes de a empresa abrir seu IPO. Quando o Google entrou na bolsa, ele encheu o bolso de ações. Disse ele, na conversa que tivemos em um restaurante russo em São Francisco: “No dia seguinte ao que cheguei à empresa vi secretárias estacionando carros novos, esportivos. A maioria dos primeiros funcionários não se sentia motivada a continuar lá, agora que eram todos milionários. Mas se viam obrigados a ficar ao menos até poderem vender todas as ações.” Foi o que Edwards fez. Logo que venceu o prazo da espera, vendeu tudo, ficou milionário e pediu demissão.

Ao menos até meados de 2014, os treze que estavam no Instagram na transição para o Facebook continuavam lá. E pareciam honestamente empolgados — ou, melhor, encantados — com tudo que ocorria. Quando encontrei, por exemplo, a americana Bailey Richardson, uma das últimas a entrar no time antes da venda, era evidente o entusiasmo com que ela e os amigos estavam “transformando a comunicação”, nas palavras da própria. Também de passagem pelo Brasil, ela promoveu aqui, na virada de 2013 para 2014, o primeiro InstaMeet brasileiro — encontro oficial dos *instagrammers*. A presunção fica clara quando esse tipo de empresa se dá um status de Estado: com a própria população (*instagrammers*), leis que por vezes conflitam com as oficiais (por

exemplo, os Termos de Uso tão controversos) e revoluções (internas e externas).

* * *

Na passagem por seu país, Mike Krieger experimentava, agora em casa, o gosto de ter se tornado famoso. Ele e seu time foram convidados para eventos, como uma festa na casa do músico e ex-ministro da Cultura Gilberto Gil, nos quais eram exibidos a celebridades e políticos.

Mike intercalava compromissos de trabalho com turismo. Aproveitava para apresentar alguns lugares especiais aos seus colegas de labuta. No Rio de Janeiro, por exemplo, a equipe do Instagram visitou a lagoa Rodrigo de Freitas e passou por ruas de favelas, uma quase exigência para turistas de primeira viagem. Em São Paulo, foram ao Parque do Ibirapuera, à Vila Madalena (Josh, por exemplo, se encantou com o beco do Batman, área com paredes cheias de grafites) e, no sábado, à feirinha da praça Benedito Calixto, onde Mike lhes mostrou um show de rua de MPB e barracas de doces brasileiros.

Nas andanças, Mike confessou a colegas que nem todos os aspectos de sua nova vida lhe agradavam. Com a fama e riqueza (além da distância), ele teme pela segurança de seus pais. Em outras palavras, tem medo de que familiares virem alvo de crimes de oportunidade típicos do Brasil, como os temidos sequestros. Esse é um dos motivos pelos quais evita cada vez mais aparecer na mídia, principalmente a brasileira. Segundo fontes que estavam próximas a ele na vinda a São Paulo, Mike disse, com muita

preocupação, que “sua vida mudou muito, mas que a de seus pais, não”. Eles continuavam a morar no mesmo lugar e a ter a mesma rotina. Mike tem receio (e, convenhamos, é justíssimo) de que sua fama exponha também entes queridos em um país que sofre com a criminalidade.

* * *

A repercussão imensa da venda do Instagram em 2012 não se restringe apenas ao valor da aquisição. Apesar de Zuckerberg ter prometido “construir e crescer o Instagram independentemente”, algo repetido à exaustão, e em coro, por cada funcionário (e pelos fundadores) do app, não é o que se vê na prática.

O primeiro sinal de que a independência não se sustentaria veio pouco após a aquisição se tornar oficial, com a aprovação do California Department Corporations. Em dezembro, o Instagram anunciou mudanças no texto dos Termos de Uso, aquele documento com o qual todo mundo concorda, mesmo que apenas três em cada cem pessoas parem para ler, segundo um estudo de Stanford. A rede arranhou problemas por apenas uma frase que Kevin e Mike acrescentaram: “Você concorda que um negócio precisa pagar ao Instagram para exibir suas fotos em conexão com conteúdos e promoções pagos ou patrocinados, sem compensação para você.” Em consequência de leituras superficiais, e da exacerbação da mídia, o povo se revoltou com exagero. À primeira vista, em bom português, isso parecia dizer que o Instagram “podia e queria vender as fotos dos seus usuários”.

Era verdade? Em parte, sim. Mas a mudança significava algo mais relevante: era o primeiro indício de que a rede e seus milhões de usuários eram de vez do Facebook. Com isso, o Instagram entrou em um jogo que caminha na fronteira da ética que, por vezes, ultrapassa limites. O Instagram “*facebookizou*”.

Na verdade, o Instagram não queria vender a foto dos usuários, mas, sim, deixar claro que podia usar os dados dos *instagrammers* como bem entendesse, ou seja, para ganhar dinheiro. Podia, por exemplo, detectar os tópicos por trás de uma foto e usar esses dados para associar a imagem a anúncios ou conteúdo patrocinado de clientes que tivessem a ver com o assunto. Exemplo 1: se você publica uma foto de seu cachorro, pode aparecer ao lado uma foto de um pacote de ração pelo qual talvez você se interesse. Exemplo 2: o fabricante da mesma ração pode fazer uma propaganda na rede na qual escolhe as dez fotos mais bacanas de cachorros; paga-se ao Instagram para ter acesso aos dados e realizar a promoção para as pessoas certas, porém quem teve a foto selecionada nada ganha com isso. Deveras similar à estratégia de “conteúdo patrocinado” do Facebook.

Então, isso significa que a rede vende as fotos dos *instagrammers*? Não. Até porque não valeriam tanto assim. Mas ela quer usar o máximo de dados como bem entender. E são os dados — não as fotos — que valem tanto assim.

Desde o começo, o Instagram já podia fazer isso. Constava nos tais Termos, mas não de forma tão direta. Com a alteração do texto, estava claro. Por que, então, se preocupar tanto?

As pessoas se preocupavam por desconfiarem do que o Facebook podia fazer. Elas confiavam no Instagram quando era uma pequena

empresa de garotos, e uma rede diminuta, com todo o seu característico ar de intimidade, e que crescia, por vezes de improviso, por vezes de forma atrapalhada. Não confiavam na ágora caótica e de assuntos superficiais do Facebook. A mim, essa parecia uma preocupação demasiadamente exagerada quando esquentou o debate em torno dos tais Termos do Instagram. Hoje, não mais. Se lidos com atenção, os Termos de Uso do Facebook, um documento de 14 mil palavras, amedrontam. Alguns trechos:

"Recebemos dados sobre você sempre que você usa ou entra no Facebook."

Significado: O Facebook tem acesso ao que as pessoas fazem na internet, mesmo antes ou depois de acessar o site. Ou seja, se você veio da Amazon.com, onde comprava um livro, a rede saberá que veio de lá e o que olhava lá. Se sair do Facebook para o Google, ela saberá. E a lógica se aplica mesmo a navegações extremamente pessoais, como uma olhada nos e-mails ou uma ida a um site pornô.

"Recebemos dados do computador, do telefone celular ou de outros dispositivos que você usa."

Significado: Ao acessar a rede, o Facebook se dá o direito, em teoria, de coletar quaisquer informações do aparelho usado para navegar. Ou seja, eles conseguiriam, se quisessem, ver seus contatos no celular, os apps que existem no tablet, os programas de seu PC. Sem avisar. Sem limites. Está nos Termos. E, em alguns casos, eles chegam a realizar essa intromissão. É legal! Ou melhor, está nos Termos.

"Reunimos dados a partir das informações que já temos sobre você, seus amigos e outros, para que possamos oferecer e sugerir uma variedade de serviços e recursos."

Significado: Palavras genéricas como "serviços" e "recursos" abrem portas para que possam usar seus dados, caro morador do planeta Facebook, para o que quiserem. Inclusive para apps, ferramentas etc. que eles nem inventaram ainda e com os quais você talvez possa não concordar. Mas não importa. Afinal, concordamos com os Termos.

* * *

A preocupação e a desconfiança, em efeito contínuo, ficaram ainda maior em 2014. Revelou-se que o Facebook, em parceria com a Universidade de Cornell, manipulava as emoções dos usuários da rede sem comunicar-lhes (nem antes, nem durante, nem depois). Eles simplesmente resolveram deixar uns mais felizes, outros mais tristes, sob o pretexto de que procuravam entender como as postagens afetavam o humor de cada um. Como isso é possível? Para tanto, manipularam o algoritmo, uma série de números que analisa mil variáveis para ordenar o feed de notícias (a página inicial onde estão os principais posts escolhidos para cada usuário) de quase 700 mil perfis.

De metade das cobaias foram retiradas as publicações de conteúdo negativo e infladas as de conteúdo positivo. Essas cobaias deixaram de ver coisas como "correntes para auxiliar crianças doentes", "notícias de guerras e crimes" ou posts depressivos de amigos e viram mais "gatinhos brincando", "fotos de festas" e afins.

Para a outra metade, foi feito o inverso. O efeito foi o esperado pelo princípio clássico da psicologia de “contágio emocional”. Quem viu notícias alegres, ficou mais feliz, o que se refletiu no tipo de postagem que passou a publicar no perfil. Os azarados que se depararam com mais posts depressivos, ficaram tristes, postando no Facebook uma série de mensagens que refletiam seu mau humor.

Para entender a gravidade do que se fez, vale recorrer à ficção. No filme *Laranja mecânica*, um clássico de Stanley Kubrick, o protagonista, Alex DeLarge, criminoso preso por uma série de delinquências, é submetido a uma terapia intensiva e invasiva em seu cárcere. Os psicólogos usam uma máquina com grampos para prender suas pálpebras e deixar seus olhos abertos, enquanto uma série de vídeos de “ultraviolência” é exibida. A ideia dos psicólogos? “Entender” e “curar” criminosos. O efeito em Alex, porém, foi formar um ser anulado, cujas características essenciais foram destruídas. O Facebook quis algo similar, claro que em medida muito menor e, ainda bem, com menos efetividade, em um experimento não violento (ao menos não pelo lado físico da violência).

Até onde isso pode se estender?

O Facebook faz uma série de experimentos com usuários. Não, não falo apenas da edição usual (e necessária) que faz da timeline para selecionar os 20% de posts de amigos mais relevantes para cada um. Digo necessária, pois sem essa peneira seria inviável navegar pelo mundaréu de publicações do Facebook. O que abordo são as outras vezes em que nos tornamos cobaias da rede.

Um bom exemplo foi o botão “Eu voto” nas eleições presidenciais dos Estados Unidos em 2008. Bem, o Facebook vendeu isso com

ares de bom-mocismo. Afinal, estaria incentivando o engajamento político. Mas até onde uma empresa pode manipular, independentemente da razão que tiver, uma escolha que deve ser individual? Ainda mais em um país que determina a opção de votar como um dilema que cada um deve enfrentar sozinho. É certo constranger ou influenciar, aqueles que preferiram não ir às urnas? Para o Facebook, a resposta é "sim". Tanto que decidiu que vai replicar o modelo em todos os países democráticos que conseguir.

O "Eu voto", por si, parece pouco para tamanha discussão? Então, vale levantar algumas perguntas, principalmente quando se trata de uma empresa que não vê problemas em influenciar pessoas a ficarem tristes e depressivas. Se o Facebook se reserva o direito de mexer com indivíduos sem avisá-los, não poderia, por exemplo, privilegiar um ou outro político, ou empreendedor, ou o que for? Ou então não poderia auxiliar um político, como Barack Obama, a se dar melhor com suas fotos no Instagram? Ou então dar mais valor a certas hashtags no Instagram, como alguma #votoemdeterminadopolítico?

Pelo ponto de vista técnico, seria simples fazer tudo isso. Imagine que no lugar de mostrar posts positivos ou negativos, como foi no tão criticado experimento do contágio emocional, a rede escolhesse destacar posts positivos, mas de um candidato específico à presidência, e negativos de outros candidatos. Qual seria o efeito?

Em relação à pesquisa de manipulação de emoções de seus usuários, o Facebook se sentiu compelido a responder ao clamor. De várias formas. Em um primeiro momento, destacou-se que a

rede podia, sim, fazer tais experimentos com usuários, alertados sobre isso na seguinte passagem de seus Termos de Uso:

"(Usamos as informações que recebemos) para operações internas, que incluem correção de erros, análise de dados, testes, pesquisa, desenvolvimento e melhoria do serviço."

Ocorre que, logo na sequência, se descobriu que esse trecho, polêmico por si só, foi acrescentado ao documento quatro meses após ser feito o estudo das emoções. A pesquisa fora realizada no início de 2012 em parceria com a Universidade de Cornell e só veio a público porque foi publicada em 2014 no periódico científico americano *Proceedings of the National Academy of Sciences* (Procedimentos da Academia Nacional de Ciências). Quem leu se espantou, pois o estudo atenta contra várias normas éticas da psicologia.

O Experimento Milgram, um dos estudos que originaram as normas de conduta de psicólogos, data de 1963, e em muito se parece com o realizado pelo Facebook. O psicólogo Stanley Milgram criou uma encenação na qual participavam dois voluntários. Um deles realizava perguntas a outro, este em um cômodo separado e fechado. Quem perguntava tinha de apertar um botão que dava um choque no companheiro sempre que ele errava a resposta. Se não apertasse o botão, um dos estudiosos lhe lembrava que era necessário fazer isso. Quem recebia o choque na verdade não era um voluntário, mas, sim, um ator contratado para interpretar dor e, por vezes, até a morte, caso o número de choques passasse de certo limite. A experiência visou compreender como pessoas lidavam com uma figura autoritária em situações extremas, na qual eram instruídos continuamente a torturar outro indivíduo. Assim

como no caso do Facebook, os participantes não tinham noção do que ocorria. Por vezes, abandonavam à força a experiência, recusando-se a continuar com os choques. Em outras, continuavam a dar os choques até “matar” a pessoa na outra sala.

O estudo de Milgram colocou suas cobaias em situações de extremo estresse. Por isso, foi questionado e serviu de exemplo ruim de prática da psicologia. Hoje, é tido como imoral mexer dessa forma com as emoções das pessoas, ainda mais sem avisá-las. Mesmo assim, viramos cobaias involuntárias do Facebook.

Como a justificativa usada pelo Facebook de que “estava nos Termos” não colou, a rede continuou a reagir por um tempo. O cientista de dados do Facebook Adam Kramer, responsável pela captura de informações dos usuários, explicou à revista *Forbes*: “O motivo pelo qual fizemos essa pesquisa é porque nos importamos com o impacto emocional do Facebook nas pessoas que usam o nosso produto.” Em um evento na Índia, a vice-presidente Sheryl Sandberg, que está apenas um grau abaixo de Zuckerberg, saiu com um mea-culpa assim: “Fez parte das pesquisas que realizamos para testar diferentes produtos e foi somente isso. Ela (*a pesquisa*) foi mal comunicada. E por essa falha de comunicação, nós nos desculpamos.” A rede, dona do Instagram, sentia que o errado era não ter deixado mais claro que eles manipulam emoções, não a manipulação em si.

A reação de “vamos matar o assunto” não foi, porém, comprada por todos que participaram da confusão. “Quando vi a pesquisa, fiquei preocupada e então consultei os autores. Eles me disseram que o Conselho de Ética da universidade havia aprovado o estudo, aparentemente sob o argumento de que o Facebook sempre

manipula a linha do tempo dos usuários”, falou Susan Fiske, professora de Princeton que editou o estudo, ao site *The Atlantic*. Mais uma pimenta: a Universidade de Cornell divulgou um comunicado para esclarecer que nunca aprovou tais procedimentos.

Agora, uma pausa. É preciso dar sinal vermelho frente a uma afirmação como “sob o argumento de que o Facebook sempre manipula a linha do tempo dos usuários”. Sim, isso ocorre. É intrínseco à rede, que precisa utilizar seus algoritmos, normalmente guiados por fatores tidos como neutros, para botar ordem nos milhões de mensagens que desembarcam no site. Isso é normal. O problema é notar que esses algoritmos muitas vezes podem ser moldados para criar situações favoráveis às necessidades do Facebook ou de seus funcionários.

O que poderia nos levar, no limite do exagero, a uma situação como a de *Alphaville*, o clássico *noir* do cineasta Jean-Luc Godard. O Facebook viraria o computador Alpha 60, que utiliza seus algoritmos para governar uma cidade (no caso do Facebook, a rede de bilhões de pessoas que gerencia ou as imagens publicadas por milhões no Instagram) da forma como bem entende, delimitando as emoções e as vontades de seus habitantes. No filme, assim como na vida real, o alento vem pelo fato de que computadores, seja o Alpha 60 ou o Facebook, são derrotados (ao menos ainda) quando confrontados com as capacidades exclusivamente humanas de elaborar pensamentos abstratos.

Katherine Losse, ex-funcionária do Facebook que em 2012 esbarrôu a empresa no livro *The Boys King*, lembra que, entre outras manobras eticamente questionáveis, a companhia tinha no início algo que chamavam de “senha mestra”. A “senha mestra”,

colocada então sem critério na mão de funcionários, dava acesso a todo o conteúdo, de todos os perfis, da rede e possibilitava a alteração de informações dos usuários. Felizmente, esse recurso foi extinto. De qualquer forma, outro ex-funcionário, Andrew Ledvina, ex-cientista de dados da rede, revelou que ele era liberado para realizar qualquer tipo de teste com usuários, desde que não os perturbasse (ou seja, era melhor nem avisar).

Todo esse burburinho, porém, passou rápido. Como costuma acontecer no mundo virtual. No fim, valeu uma máxima que está nos tais Termos do Facebook: que se entra na rede “por sua conta e risco”. E o assunto morreu, praticamente sem usuários perdidos.

Mas o que tudo isso tem a ver com a repercussão negativa em torno da mudança dos Termos do Instagram? Tudo.

A índole do Facebook é constantemente colocada em xeque, o que, naturalmente, põe no paredão também qualquer outro produto da empresa. O Instagram foi questionado sobre a edição de seus Termos porque as pessoas tinham, e ainda têm, um certo pé atrás com o Facebook. Uma relutância que se estendeu ao Instagram, que antes da aquisição era tratado quase como o bom-moço da história das redes da internet.

A reação de Mike e Kevin às queixas sobre os Termos de Uso, porém, foi perfeitamente orquestrada — reagiram de forma mais efetiva do que o patrão costuma fazer em situações similares de crise. “Logo que deu o problema, o Kevin nos chamou para falar que deveríamos ouvir nossa comunidade e atendê-la”, lembrou Josh Riedel. Em três dias, o Instagram tirou o trecho mais polêmico do novo documento, disse que tudo aquilo não passava de um mal-entendido e fez o assunto sumir, com eficácia invejável.

Era algo, porém, que não tinha volta. A “facebookização” havia começado:

1) O Instagram passou a adotar recursos típicos do Facebook, como as tags, a possibilidade de marcar outros usuários. Ainda começou a enviar e-mails de aviso, pelo shares@instagram.com, quando alguém é *tagueado* na rede, em estratégia parecida com a da rede-mãe (mas não muito a ver com a posição anterior da rede de Mike, que evitava incomodar usuários com essas táticas de engajamento);

2) O app acabou com a ferramenta que possibilitava publicar fotos do Instagram diretamente no Twitter, rival do Facebook; se alguém quer ver o post do Instagram, tem de ir para o Instagram, ou para o Facebook; o que tirou um pouco do ar indie que a rede tinha em seus primeiros anos;

3) A empresa começou uma campanha atrás das “identidades reais” de usuários. No Facebook, é destacado que se precisa compartilhar dados reais para entrar, diferentemente do Twitter e do Instagram, que permitem pseudônimos e anonimato. Isso começava a mudar;

4) Uma série de executivos do Facebook foram transferidos para o Instagram, com o claro intuito de agilizar mudanças por lá. Caso de Peter Deng, diretor de produto da rede-mãe que se tornou diretor de produto no novo filhote. Conversei com ele em dezembro de 2013, quando ele era o porta-voz oficial do Instagram Direct, uma ferramenta pela qual usuários mandam fotos apenas para pequenos grupos de até quinze pessoas, em vez de espalhar para toda a rede. Deng, que fez, entre várias outras coisas, o chat do

Facebook, criava algo similar no Instagram, com o espírito de sua casa anterior. Só não deu muito certo;

5) O Instagram criou o Bolt em 2014. Se com o Direct se estabelecia uma rivalidade indireta com outro app, o Snapchat, aquele mesmo que se recusou a ser adquirido por 3 bilhões de dólares pelo Facebook, o app Bolt estabelecia uma disputa direta com o mesmo programa. Assim como o Snapchat, o Bolt permite compartilhar fotos com grupos pequenos de amigos, e essas imagens não são editáveis por outros. São feitas para rápida destruição, para sumir do mapa logo depois que chegar aos destinatários. É praticamente uma imitação, numa tentativa de fazer algo que o Facebook adora: matar rivais (o que poderia ter ao menos tentado fazer com o Instagram se Kevin e Mike não tivessem optado por vendê-lo).

* * *

As novas similaridades com a nave-mãe surgiram uma após outra. Com isso, o Instagram caiu na mesma rede de olhos críticos à qual o Facebook está exposto. Cada novidade recebia uma enxurrada de resenhas negativas, amadoras e profissionais. Cada falha encontrada — como quando se viu que traficantes de drogas usavam o Instagram para compartilhar imagens de seus “novos produtos” — era exagerada pela mídia.

Assim como abraçava o lado negativo por se tornar sucursal do Facebook, o Instagram ganhava também com o positivo. A equipe não parava de crescer (mais que dobrou no primeiro ano pós-aquisição) e ganhou um motor estupendo de marketing e

engenharia para trabalhar o Instagram. “Trouxemos muito da expertise que se tem no Facebook”, disse, pontualmente, Peter Deng.

A transição foi acompanhada por mudanças radicais de postura da empresa. Além das já mencionadas, perdeu-se um tanto do espírito inovador em favor da transformação da startup em um negócio produtivo. Um dos reflexos veio na forma como Kevin e Mike passaram a tratar outras startups, em um movimento inesperado.

Era sabido que eles apoiavam apps e sites que procuravam melhorar a experiência do Instagram. E assim surgiram diversos programas com nomes como “instaqualquercoisa” ou “qualquercoisagram”, normalmente com logos que remetiam ao Instagram. A lista era enorme, mas alguns exemplos: Statigram, Webstagram, Gramfeed, Instadrop, Instagallery, Luxogram. Cada um usava, com o aval dos *instagrammers*, dados dos usuários para oferecer algo diferente relacionado à rede. Um conectava a conta do Instagram com a do Dropbox. Outro fazia estatísticas de perfis de amigos. Por aí vai. Esses “apps-primos” eram tão apoiados pela equipe do Instagram que Mike e Kevin motivavam, em documentos da empresa, outros a usarem “gram” ou “insta” no nome (só não podia, é claro, ser “Instagram”, tudo junto; ou repicar o logo da rede, sem interferência). Até a namorada de Mike, Kaitlyn, fez um programa do tipo, o Lovestagram. Ela aprendeu a programar com o auxílio de amigos para criar o app, que compila fotos do Instagram que são enviadas para o namorado, a noiva, o amado. Kaitlyn lançou o programa em 9 de fevereiro de 2012 como um presente de

Valentine's Day (o Dia dos Namorados americano), comemorado cinco dias depois, para seu namorado brasileiro Mike.

Pois bem, passado um pouco mais de um ano da aquisição, isso mudou. O Instagram resolveu proibir esses apps, em especial os com "insta" ou "gram" no nome, impedindo que eles fossem ligados aos perfis da rede. Também declarou que faria o mesmo com aqueles que usassem o logo da rede como base para os próprios logos. Em agosto de 2013, as empresas por trás desses programas começaram a receber e-mails avisando que deveriam mudar os nomes e logos. Alguns fizeram, outros simplesmente desistiram de continuar a operar (o Lovestagram de Kaitlyn não foi afetado).

É fácil, aliás, traçar paralelos com o Facebook nessa tática repressiva. Pouco antes, ele quis licenciar a palavra *book* (livro, em inglês). Felizmente, o pedido não foi aceito. Ou seria sensato pagar a Mark Zuckerberg sempre que usássemos a palavra *book*?

Como consequência dessa nova estratégia, o Instagram passou a ser tratado como injusto por um pequeno grupo de empreendedores. Alguns até alegavam que Mike e Kevin estavam sendo hipócritas, visto que cresceram imitando, e melhorando, o que já existia (havia, afinal, outros apps de redes de fotografia) e que, antes de virarem grandes, se apoiavam nos apps "instaqualquercoisa" para fortificar a própria marca.

Vale um exemplo: em seu blog, Itay Adam, um empreendedor israelense, postou um texto com o título "Como Mike Krieger, fundador do Instagram, matou minha startup". Ele defendeu que Mike tinha dado aval para o desenvolvimento de um app chamado Firegram, que ajudava a popularizar fotos postadas no Instagram. Para isso, Itay tinha arranjado investimento, contratado equipe,

aberto escritório e desenvolvido o programa. Quando tudo estava finalizado em seu escritório em Israel, foi impedido de linkar o Firegram ao Instagram, que então já era do Facebook. E não teve resposta aos novos e-mails que enviou a Mike, perguntando o que tinha ocorrido. Escreveu em seu blog:

"Chamei meus investidores e expliquei toda a história, retornei o que sobrou do dinheiro, e seria isso. Firegram tinha acabado.

"Mike Krieger matou minha startup. Mike Krieger, como alguns outros poucos empreendedores da web, esqueceu-se de onde ele veio, e como ele, no passado, ansiava por um momento de sucesso. Quando você se esquece de onde vem, você não é nada mais que um lapso momentâneo de razão.

"A coisa mais triste é que Mike poderia ter nos escrito, falando: 'Caras, nós nunca vamos aprovar esse app. Deixe para lá'. Mas não. Em vez disso ele nos deu 'sinal verde', nos fez perder tempo, dinheiro, e esperança de sucesso e, como se não bastasse, nem nos tratou com o mínimo de dignidade nos escrevendo de volta para explicar a decisão do Instagram em matar nossa startup."

Quando conversei com Adam sobre o assunto, o que mais lhe doía era o fato de nunca ter tido um retorno de Mike. Isso tinha tirado o emprego de vários funcionários, "pais de família". Para ele, o brasileiro não só agira de forma "arrogante", como se esquecia de que sua empresa, quando era uma startup, também dependia dessas respostas para sobreviver. Ou seja, Adam achava que Mike tinha jogado uma pá de cal sobre a própria origem.

As acusações podem ser exageradas e pesadas. Reflexo de alguém com o ego ferido. Mas o texto deixa evidente como os criadores do Instagram deixavam de ser tratados com a leveza de quem está começando.

Essa história toda incentivou a comparações do tipo “faça o que falo, não faça o que eu faço”. O Instagram falava para não usarem seu nome, mas o app que lançou para rivalizar com o Snapchat, além de ser imitação evidente, saiu com o mesmo nome (Bolt) de outra startup que já existia. Mesmo quando essa startup avisou da coincidência, nada foi feito para mudar. Além disso, o próprio Instagram surgiu (e cresceu baseado nisso) ligado a redes maiores, e com base nessas redes, como o Foursquare (na qual, no início, se espelhou), o Twitter e o Facebook. Para muitos, tudo isso era apenas mais um indício de que o gigantismo ludibriara o Instagram.

Em dois anos o Instagram virou Facebook. Perdeu um tanto de sua simplicidade, muito de seu espírito independente e parte de seu charme inicial. Mas não perdeu *instagrammers*. Só ganhou. *Instagrammers* (como eu, que tenho perfil lá, no Facebook, no Google+, no Twitter, no Whisper, no LinkedIn e em tudo quanto é rede social que surge) que podem criticar as redes. Contudo, até as críticas são postadas e compartilhadas nas mesmas redes. Somos cobaias. Estamos em um laboratório. Quem entra, porém, raramente quer sair.

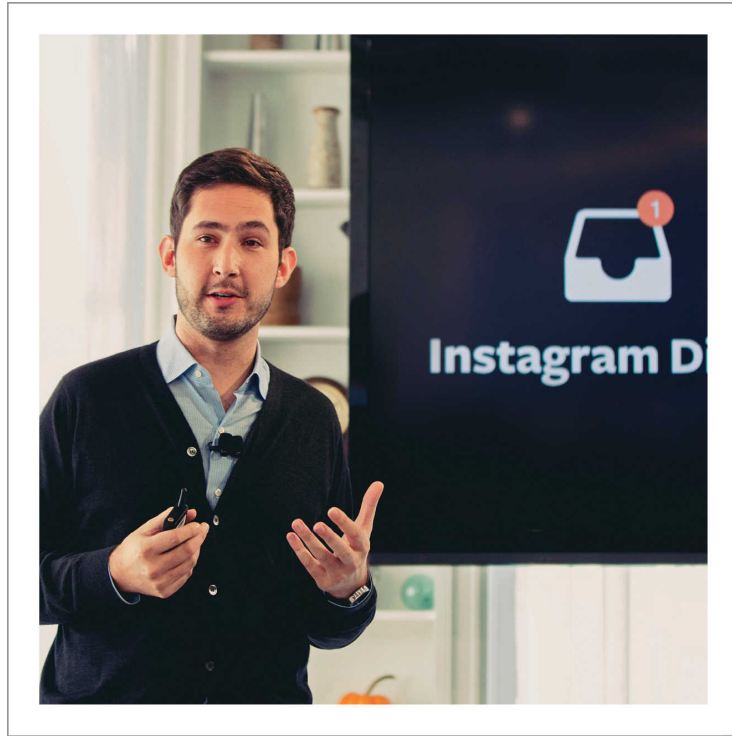
* * *

Avesso a toda essa boataria e com seu costumeiro foco no trabalho, Mike aproveitava as festas de fim de ano em São Paulo antes de

voltar ao seu escritório no Vale do Silício. Ao regressar, não cabia a ele se importar com experimentos e alardes. Mas, sim, com seu Instagram, que ele queria aprimorar com novas funcionalidades, impulsionar o crescimento contínuo e, finalmente, lucrar.

As primeiras tentativas de lucro viriam com anúncios estratégicos colocados pelas marcas nas páginas de usuários. As propagandas, no entanto, seguiam o princípio que Mike queria desde o início: eram descoladas; sutis, mais pareciam um post de um amigo do que uma publicidade descarada e inoportuna. Dizem que Mike avaliava pessoalmente cada anúncio que poderia ser inserido e ajudava as empresas a desenhar as fotos e os vídeos ideais para virarem propaganda no Instagram.

Em uma estratégia inteligente, escolheu começar com poucos anunciantes, selecionados a dedo — e, em grande parte, que queriam investir em marketing no Instagram desde o início do app. O brasileiro, já milionário, não largava o osso. E continuava a ser a espinha dorsal da empresa. Com isso, como fizera no começo, imprimia a cara que queria para o Instagram, cujo domínio sempre estivera em suas mãos, já que sempre estivera à frente da engenharia que dava base à rede. O app, em sua simplicidade, leveza e praticidade, tinha a cara de Mike.



Kevin apresenta o Instagram Direct em 2013



14.

O Instagram tem limite?

Uma rede social, seja ela qual for, se parece muito com um formigueiro. Duvida? Explico: tanto os formigueiros quanto as redes são compostos de conexões. Formigas se conectam umas às outras para tarefas bem mais complexas do que conseguiriam realizar sozinhas. Juntas, podem organizar estratégias de guerra em batalhas contra outros insetos, como cupins, ou construir, em arquiteturas intrincadas, as complicadas estruturas de um formigueiro, de complexidade equiparável a de prédios em nossas cidades. Nas redes, as pessoas são as formigas, cujos perfis se conectam para formar algo muito maior e mais significativo. Juntas, podem espalhar notícias (verdadeiras ou falsas), tornar virais vídeos e fotos, ou criar dados diversos que retratam a sociedade em que vivem. Juntos, os perfis têm mais força.

Apesar de eu gostar de formigas desde criança (e de estar imerso nas redes sociais desde que elas começaram a se popularizar), essa ideia não é minha. Quem a teceu foi o neurocientista e empreendedor americano Jeff Stibel, em seu livro *Breakpoint* (Ponto de quebra). “Todas as redes de conexões têm a mesma lógica, seja o formigueiro, a internet, seu cérebro, galáxias ou redes sociais da web”, disse-me Stibel, em conversa que tive com ele. “São iguais na estrutura e também em como se desintegram após passar um limite de conexões que muitas vezes nem é claro”, acrescentou. Que são iguais, é fácil ver, como mostram as formigas e os perfis do Instagram (comparáveis ainda a neurônios do cérebro; estrelas e planetas das galáxias; ou computadores interconectados pela internet). Quando se fala do

limite, porém, é que o assunto fica mais interessante. Ainda mais quando se trata das redes sociais.

Para entender esse "limite", que é o tal *breakpoint* do livro, voltemos ao formigueiro. A primeira impressão é: quanto mais formigas, mais forte e inteligente é a colônia. Realmente é assim, até um limite. Quando se passa de algo em torno de 10 mil formigas (quando a colônia chega a ter o equivalente à força mental de 25 bilhões de neurônios ou cinco vezes mais o que há no cérebro de um chimpanzé), as conexões que elas formam começam a se quebrar; por algum motivo, a colônia não suporta mais que isso. Ao não suportar, as formigas começam a andar e trabalhar de forma caótica. Nada mais dá certo no formigueiro. Fica mais difícil para elas se organizarem a fim de pegar comida ou construir os intrincados corredores de suas cidades de terra. O limite de conexões do formigueiro seria, então, essas cerca de 10 mil formigas. No entanto, há uma boa notícia. "A natureza raramente permite que se passe desse limite em seus ecossistemas, para evitar o colapso", escreve Stibel em seu livro. Quando isso ocorre no formigueiro, as formigas "extras" costumam migrar para outras colônias ou ainda se juntam para formar uma nova rede de conexões.

Nosso cérebro opera de forma parecida. Há 100 bilhões de neurônios conectados uns com os outros 100 trilhões de vezes. Por essas conexões, assim como entre as formigas ou entre os perfis das redes sociais, eles, os neurônios, transmitem informações uns aos outros. Só que há algo curioso quando analisamos a evolução do cérebro. Ao atingir o limite de 100 bilhões, ele começa a envelhecer conosco. No processo, neurônios são desativados. Ao

contrário do que era de esperar, porém, com menos neurônios conseguimos executar melhor as tarefas intelectuais. Isso porque viramos craques em operá-los, ainda mais em menores quantidades.

Na internet, o mesmo. Nesse caso, são os computadores que fazem o papel central, o das formigas. Assim como as formigas são conectadas por feromônios, os computadores o são por cabos. Não se sabe ao certo qual seria o limite da internet, mas é possível imaginar. Primeiro, é o de IPs, o número de registros de computadores. Há também os cabos, os satélites, a quantidade de dados que a web pode suportar. Se qualquer um desses fatores ficar sobrecarregado, pode dar pau. Agora, há como argumentar que todos esses aspectos evoluem com o tempo, pois seriam fronteiras continuamente estendidas pelos avanços da tecnologia. Sim, pode ser. Mas há um limite que será difícil transpor: o da energia. Hoje, a infraestrutura da internet, como as enormes fazendas de servidores que sustentam a rede, gasta uns 3% de toda a energia que captamos. Pode haver um momento, talvez inevitável, que não poderemos mais expandir a web para não consumir energia demasiada.

E então chegamos às redes sociais, o reino do Instagram. Pode-se argumentar que o limite para uma dessas redes é o tamanho da população do planeta. Não acredito nisso. Novamente, me apoio no caso do MySpace.

O MySpace era a bola da vez. Em menos de três anos, cresceu de forma estrondosa (para os padrões de meados dos anos 2000), ultrapassando os 100 milhões de usuários, o que era impressionante para a época. Quem estava no MySpace via sua

rede de contatos inflar de algumas dezenas para mais de duzentos amigos e, vamos combinar, alguns desconhecidos (virava febre adicionar pessoas na rede, mesmo as que não se conhecia). Em 2006, o site era o mais acessado do mundo (assim como é o Facebook hoje). "MySpace era só fúria, e experts prediziam que ele iria superar o Google, o Yahoo!, a palavra escrita, até a comunicação por si só", disse Stibel. Faz lembrar algo parecido? Sim, o Facebook, o Instagram, o Twitter, que muitos, incluindo eles mesmos, dizem que mudarão o mundo definitivamente e que para sempre serão a forma prioritária de comunicação. Com o MySpace, essa não foi a história. Ao ultrapassar seu *breakpoint*, ele se tornou uma rede poluída, cheia de vídeos e fotos que não queríamos ver, mal organizada, não atraente. O próprio Stibel previu, em texto para a *Harvard Business Review* publicado em 2007, que o site do momento tinha seus dias contados e que seria substituído logo por uma estrela em ascensão, o Facebook. "Riram de mim quando falei isso", lembra. Nada como a distância temporal para lhe dar a graça do sucesso. O MySpace foi para o buraco. O Facebook se tornou presença cada vez mais forte em nossa vida. Ou melhor, na vida de quase 2 bilhões de indivíduos.

Será que a história se repetirá com o Facebook? E com o Instagram? Se ainda não dá para saber, é possível conjecturar.

Não necessariamente uma rede tem de ultrapassar seu *breakpoint* e quebrar. Pode haver um ponto de equilíbrio. Como há para o formigueiro e seu ponto ideal de 10 mil formigas. No caso das redes, há um bom exemplo: o LinkedIn, firme e forte desde 2003. O LinkedIn teve certa vantagem por ser uma rede de nicho, o que já estabelece vários limites. Ele foi feito para conversas

profissionais. Para isso é acessado, não para fofocar. Esse fator, por si, acaba por controlar a informação que circula por ele, sem poluí-lo. O Facebook e o Instagram podem alcançar esse equilíbrio. Por que não?

O Facebook parece repetir a curva de ascensão e queda do MySpace. Assim como aconteceu com o segundo, ele começou a perder status no mundo dos jovens. Algo que admitiu em relatório da própria empresa, no qual é dito: "Acreditamos que alguns dos usuários, particularmente os mais jovens, estão cientes de um engajamento ativo com outros produtos e serviços similares ao, ou substitutos ao, Facebook. Por exemplo, acreditamos que alguns de nossos usuários reduziram o engajamento com o Facebook em favor do crescimento do engajamento com esses outros produtos e serviços, como o Instagram." Aqui se repete a história da migração dos jovens. E de como o Instagram pode acabar se transformando em inimigo interno. Um inimigo bem-vindo, é claro.

Possíveis efeitos de estar próximo de seu *breakpoint* podem ser sentidos também na bolsa. As ações do Facebook sobem e descem num carrossel constante. É difícil vê-las em estabilidade.

Ainda vale uma observação do próprio site. Ele parece cada vez mais poluído. Como se tivesse se tornado uma festa demasiadamente cheia. Imagine o seguinte. Se em uma balada com ótima música, bons drinks, comida de primeira, em um galpão de mil metros quadrados, quinhentas pessoas comparecem, pode se considerar um sucesso. Se apenas dez pintam, é um fracasso. Mas e se chegam 3 mil? Fica lotado, chato demais. A festa atinge seu *breakpoint*. Nas próximas edições da mesma festa, menos pessoas irão, assustadas com a lotação anterior.

Pode estar ocorrendo o mesmo com o Facebook. Como usuário, noto uma timeline cada vez mais cheia de coisas que não quero ver. E amigos, familiares, colegas de profissão, analistas da indústria digital dizem que com eles acontece o mesmo. O Facebook, cheio de profissionais ultracapazes, parece, aliás, que também nota. Tanto que, além de aprimorar sua edição automática, lança uma série de ferramentas (a todo momento há uma nova) que ajuda usuários a editar suas timelines, tornando-as menos confusas. Fiz isso na minha, tirando o conteúdo que me incomoda, e o charme da rede voltou, em parte. Só que pouco depois a informação demasiada retornou, tornando o site enfadonho, e foi necessária uma nova edição. Parece um círculo: muita informação; edição; muita informação; edição. Um círculo que deve se repetir até se tornar enfadonho.

É preciso admitir. Das grandes redes sociais que surgiram (além do MySpace, é preciso lembrar nomes como Classmates e Friendster; e, no Brasil, o Orkut), o Facebook é o que tem criado as manobras mais inteligentes para evitar ultrapassar o *breakpoint*. Terá sucesso para sempre ou repetirá o ciclo dos antecessores? Isso é outra questão. Com o Instagram, ainda é cedo para fazer premonições tão pontuais. No entanto, vale arriscar alguns palpites.

A rede de Mike Krieger tem a seu favor o fato de que se limitou logo de início. “Escolhemos simplificar a ideia original, ser o lugar onde as pessoas compartilham relatos visuais de sua vida, por fotos”, disse-me Mike, lembrando-se de como escolheram, ele e Kevin, realizar a transição do Burbn para o Instagram. Isso já é um limite que acaba por controlar o crescimento em direção ao equilíbrio, não ao *breakpoint*.

Mas após ser adquirido pelo Facebook, a história mudou. O Instagram passou a ter vídeos, a opção de mensagens diretas, se desvinculou um tanto, ou, melhor, quase completamente, do Twitter (uma das vantagens iniciais era o fato de se ligar a várias outras redes, o que lhe dava força de sobrevivência), investiu em estratégias para se tornar rentável (o que, inevitavelmente, já polui um pouco as páginas com anúncios) e passou até a criar outros produtos. Aquela busca pela simplicidade, por ter foco, que parecia tão característica do app, aparentemente foi deixada de lado.

Mesmo assim, é cedo para proclamar que a curva de crescimento está guiada para baixo. Ocorre o contrário. Quando se comparam as curvas de evolução de redes sociais, elas são deveras similares. Primeiro sobem muito, depois começam a crescer em ritmo menor, até estabilizarem, ou chegarem ao *breakpoint* e cair. MySpace, Friendster e afins (considerando aqui também outros produtos sociais da web, como games on-line) fizeram toda a novela, com o *turning point* como o momento em que se excedeu o *breakpoint*. Ao que tudo indica, alguns poucos, a exemplo do LinkedIn, conseguiram estabilizar. O Facebook parece batalhar contra o *breakpoint*. O Instagram está na glória de seu crescimento, em direção ascendente.

Só não parece, como é usual na ligeira indústria digital, que essa glória seja eterna. Novidades, a exemplo de Snapchat, Secret e Path, ameaçam o príncipe do reino do Facebook. O Snapchat, em especial, por onde se publicam mais de 400 milhões de fotos (os snaps) por dia. Ou o equivalente ao que passa pelo Facebook e pelo Instagram somado. O Whisper entrou como uma nova sensação pela proposta de defender o anonimato completo de seus usuários.

Aos desavisados, um aviso: o tal anonimato é um tanto ilusório, já que hackers conseguem quebrá-lo com certa facilidade. Aliás, colocar um limite na rede pessoal, dentro de uma rede maior, é tática cada vez mais comum de quem procura evitar ultrapassar o *breakpoint*. O mesmo faz o Path, por onde se estabelece contato com um máximo de amigos, limitado a menos de duzentos indivíduos, o que naturalmente torna as conversas mais íntimas.

No momento da publicação deste livro, o cenário pode ter mudado. Redes sociais, afinal, compõem o mercado mais volátil da atualidade. O Path pode ter saído do jogo. O Snapchat pode ter crescido ou enfraquecido. Mas há um ponto que nunca muda. Se o Instagram continuar por cima, sempre será ameaçado por quem estiver por baixo.

O conceito de *breakpoint*, porém, é só uma maneira elaborada de explicar algo muito mais simples. Indivíduos se reúnem rapidamente, e facilmente, em grupos de discussão. Como era a ágora grega. Com a era digital, porém, a dinâmica parece ter acelerado. Pessoas se agrupam nas ágoras virtuais com uma velocidade inédita de adoção. Ao mesmo tempo, enjoam da noite para o dia, logo migrando para outra ágora. Um dos fatores que justificam a relação de amor e ódio com as redes que surgem é a superficialidade. Apesar de as ágoras virtuais serem campos de discussões das mais diversas, incluindo as intelectuais, ou ainda as políticas, a grande maioria das conversas é rasa, perfunctória, quando não frívola. Parece que quando a porcentagem de papos levianos excede, procuramos uma alternativa que corresponda a nossos anseios mais sinceros por comunicação. Alguns vão para as

redes que concedem mais intimidade, outros para as que são diretas e simples.

A um observador distante, a lógica parece questionar a internet como meio. É o contrário, quanto mais redes sociais são extintas, mais a web prevalece como o meio estável. A ágora sólida é o mundo pontocom em si, não as redes singulares que o compõem. Para a internet, pouco importa se o Instagram pode durar. Se ele acabar, um outro logo o substituirá.

* * *

Cerca de um ano antes da venda para o Facebook, em 2 de fevereiro de 2011, ainda com pouquíssimos meses de existência, o Instagram estava em um momento no qual seus fundadores se viam no ápice — mal sabiam que estavam longe do próprio ápice. Foi nesse dia que, numa rodada de negócios em Palo Alto, coração do Vale do Silício, o Instagram recebeu um segundo aporte de investidores, de 7 milhões de dólares, o que totalizava o caixa em 7,5 milhões. Realmente, nada mau para dois garotos de vinte e poucos anos, mesmo dentro dos padrões megalomaniacos do Vale.

Para comemorar, em festa mais ou menos um mês depois, Mike e Kevin foram para um bar. Entre drinks com a equipe do app e com os novos investidores, no Bloodhound, que ficava próximo à então novíssima sede do Instagram em South Park, o brasileiro, tomado pela felicidade e consagração, virou-se para Matt Cohler, celebrado investidor, ex-vice-presidente do Facebook e um dos que apostaram no Instagram no início, e propôs um brinde:

— Aos bons velhos tempos.

Cohler, que com pouco mais de 30 anos e sócio da firma de *venture capital* Benchmark já podia ser considerado o veterano daquela turma, replicou, com ar de quem sabe:

— Mike, estes são os bons velhos tempos.

Resta saber se o Instagram ainda passa pelos seus “bons velhos tempos”, se aprecia a sua glória máxima ou se caminha para uma possível, talvez inevitável, derrocada. O Instagram pode ser símbolo de uma revolução em curso na comunicação e no empreendedorismo. Pode se tornar uma das mais importantes referências de uma mudança radical na forma de se fazer negócios, principalmente os que envolvem bilhões. Pode se tornar uma inabalável fortaleza dentro do mundo digital, que serve de plataforma para nossa tão essencial necessidade de se comunicar. Só que também corre o risco de virar exemplo máximo de uma bolha de startups, do exagero com que passamos a receber qualquer novidade que surge e da insustentabilidade das redes pontocom. Se tudo ruir, ao Instagram caberá o papel de ter proporcionado o início.

Seja pelas notícias positivas ou pelas negativas, o Instagram do brasileiro Michel faz história como um filhote típico da fantástica fábrica de inovações (e ilusões) do Vale do Silício.



Poucos meses antes da venda, Mike e Kevin recebem o prêmio Webby



Nota do autor

Este livro é baseado primariamente em horas de entrevistas que conduzi com Michel Krieger, que, depois de um primeiro sinal positivo, optou por não colaborar após saber que as conversas inspirariam este trabalho. Também foram ouvidas dezenas de figuras centrais para a história, além de testemunhas diretas e indiretas dos fatos aqui relatados, sendo que algumas aceitaram falar apenas sob garantia de anonimato. Ainda tive acesso a muitos documentos e vídeos relacionados ao Instagram e que ajudaram a recheiar a apuração. Visitei quase todos os lugares descritos, com raríssimas exceções. As pessoas citadas foram procuradas — umas quiseram conceder entrevistas, outras não.

Agradecimentos

Agradeço à ajuda de todas as pessoas que colaboraram com meu trabalho para este livro; aos colegas jornalistas que trabalharam comigo na área de tecnologia e assim me ajudaram a construir meu conhecimento nesse campo; a Bruno Porto, que sugeriu a ideia; a Livia de Almeida, que teve paciência para esperar que ela fosse concretizada.

E, em especial, a Rosana, sem a qual, obviamente, eu não estaria aqui.

Sobre o autor

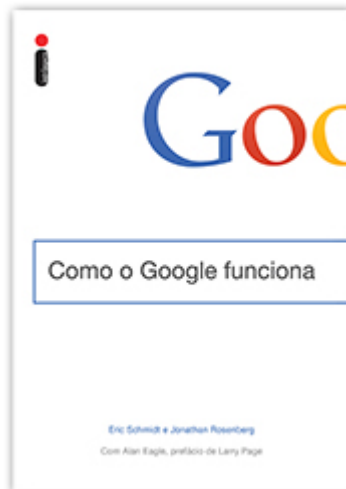


Filipe Vilicic é editor de Tecnologia, Vida Digital, Ciência e Ambiente da revista e do site de *Veja*, com passagens pelo jornal *O Estado de S. Paulo* e pelas revistas *Veja São Paulo* e *Playboy*. Viaja com frequência ao Vale do Silício e a diversos outros polos de inovação. *O clique de 1 bilhão de dólares* é seu segundo livro.

Leia também



Bilionários por acaso
Ben Mezrich



Como o Google funciona
Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg



A loja de tudo
Brad Stone