

BILL BROWDER

Como me
tornei o inimigo
n.º 1 de Putin

ALERTA VERMELHO

CORRUPÇÃO, CRIME
E VIOLÊNCIA NA RÚSSIA
DO SÉCULO XXI

«LÊ-SE COMO UM *THRILLER*, MAS É UMA HISTÓRIA
VERDADEIRA, FUNDAMENTAL E INSPIRADORA.»

WALTER ISAACSON, AUTOR DA BIOGRAFIA *STEVE JOBS*

v o g a i s

*Ao Sergei Magnitsky,
o homem mais corajoso que eu alguma vez conheci.*

Alerta Vermelho. Um comunicado da Interpol a exigir a prisão de pessoas procuradas, com vista à extradição. Um Alerta Vermelho da Interpol é, nos dias de hoje, o mais próximo que existe de um mandato de captura internacional.

ÍNDICE

1	<i>Persona Non Grata</i>	9
2	Como É Que Te Revoltas Contra uma Família de Comunistas?	21
3	Chip e Winthrop	28
4	«Podemos Arranjar uma Mulher para Aquecer-lhe as Noites»	37
5	O Checo Saltitante	54
6	A Frota de Arrastão de Murmansk	68
7	La Leopolda	82
8	Greenacres	97
9	Dormir no Chão em Davos	108
10	Ações Preferenciais	116
11	Sidanco	127
12	O Peixe Mágico	139
13	Advogados, Armas e Dinheiro	149
14	A Saída de Villa d’Este	159
15	E Caímos Todos	167
16	Terças-feiras com Morrie	173
17	Análise de Roubo	185
18	50 por cento	196
19	Uma Ameaça para a Segurança Nacional	205
20	Café Vogue	210

21	O G8	221
22	As Rusgas	229
23	Departamento K	242
24	«Mas as Histórias Russas Nunca Têm Finais Felizes»	247
25	Equipamento de Interferência de Altas Frequências	259
26	O Quebra-Cabeças	273
27	DHL	282
28	Khabarovsk	293
29	O Nono Mandamento	302
30	16 de Novembro de 2009	319
31	O Princípio de Katyn	330
32	A Guerra de Kyle Parker	342
33	Russell 241	352
34	Russos Intocáveis	366
35	As Contas Suíças	373
36	A Princesa dos Impostos	382
37	Fazer Salsichas	386
38	A Comitiva Malkin	401
39	Justiça para Sergei	411
40	Humilhador, Humilhado	419
41	Alerta Vermelho	426
42	Sentimentos	435
	Agradecimentos	446

1

PERSONA NON GRATA

13 de novembro de 2005

Sou um homem de números, por isso vou começar com alguns importantes: 260; 1; e 4 500 000 000.

Eis o significado deles: fim de semana sim, fim de semana não, eu viajava de Moscovo, a cidade onde trabalhava, para Londres, a cidade que era a minha casa. Ao longo dos dez anos anteriores fizera essa viagem 260 vezes. Havia 1 propósito para aquelas viagens: visitar o meu filho, David, então com oito anos, que vivia com a minha ex-mulher em Hampstead. Quando nos divorciámos, comprometi-me a vê-lo em fins de semana alternados, acontecesse o que acontecesse. Não falhara uma única vez.

Havia 4 500 000 000 razões para voltar a Moscovo com tanta regularidade: esse era o valor total em dólares dos ativos geridos pela Hermitage Capital, a minha empresa. Eu era o seu fundador e CEO, e ao longo da década anterior a firma dera muito dinheiro a ganhar a muita gente. Em 2000, o Hermitage Fund fora classificado como o fundo de mercados emergentes com o melhor desempenho a nível mundial. Havíamos gerado retornos de 1500 por cento para os investidores que estavam connosco desde que o criámos, em 1996. O sucesso do meu negócio ultrapassou até as minhas expectativas mais otimistas. A Rússia pós-Soviética assistira a algumas das mais espetaculares oportunidades de investimento do mercado financeiro, e trabalhar lá era uma aventura tão

grande — e ocasionalmente perigosa — quanto lucrativa. Porém, nunca aborrecida.

Fizera a viagem de Londres para Moscovo tantas vezes, que a sabia de trás para a frente: quanto tempo demorava a atravessar a segurança em Heathrow; a embarcar no avião da Aeroflot¹; a descolar e a voar para leste, rumo ao país que, a meio de novembro, avançava a passos largos para a escuridão de mais um inverno frio. O voo durava 270 minutos. O suficiente para ler o *Financial Times*, o *Sunday Telegraph*, a *Forbes* e o *Wall Street Journal*, bem como e-mails e documentos importantes.

Enquanto o avião subia, abri a minha pasta que continha as leituras do dia. Além dos arquivos, dos jornais e das revistas vistas, havia uma pequena pasta em couro, na qual se encontravam 7500 dólares em notas de 100, dinheiro que aumentava as minhas hipóteses de conseguir apanhar o último e proverbial voo que saía de Moscovo (como se eu fosse uma daquelas pessoas que escaparam à justa de Phnom Penh² ou Saigão antes de os seus países desabarem em caos e ruína).

Só que eu não estava a fugir de Moscovo, estava a regressar. A voltar ao trabalho. Por isso, queria pôr-me a par das notícias do fim de semana.

Um artigo da *Forbes*, que li já no final do voo, chamou-me a atenção. Era acerca de um homem chamado Jude Shao, um sino-americano que, tal como eu, fizera um MBA em Stanford. Frequentara aquela universidade com alguns anos de desfasamento em relação a mim. Não o conhecia, mas ele também era um homem de negócios bem-sucedido num país estrangeiro. No caso dele, a China.

Shao entrara em conflito com funcionários públicos chineses e corruptos. Foi preso em abril de 1998, depois de se recusar a pagar um suborno de 60 mil dólares a um fiscal das Finanças em

¹ Forma curta para Aeroflot — Russian Airlines, a maior companhia aérea russa. [N. do T.]

² Capital do Camboja, país que, entre 1975 e 1979, foi liderado pelo Khmer Vermelho, que provocou a morte de dois milhões de habitantes. [N. do T.]

Xangai. Acabou por ser julgado à conta de várias acusações forjadas e por fim foi condenado a 16 anos de prisão. Alguns ex-alunos de Stanford haviam organizado uma campanha de *lobbying* para o libertar, o que não deu em nada. Enquanto eu lia, Shao estava a definir numa qualquer sórdida prisão chinesa.

O artigo deixou-me arrepiado. No que tocava a negócios, a China era dez vezes mais segura do que a Rússia. Durante alguns minutos, enquanto o avião desceu 10 mil pés na direção do Aeroporto Sheremetyevo, em Moscovo, perguntei-me se não estaria a ser estúpido. Ao longo de muitos anos, a minha principal abordagem aos investimentos fora o ativismo dos acionistas. Aquilo que, na Rússia, significava desafiar a corrupção dos oligarcas, cerca de 20 homens que eram suspeitos de, após a queda do comunismo, terem roubado 40 por cento do país, tornando-se multimilionários quase da noite para o dia. Os oligarcas detinham a maioria das empresas cotadas no mercado bolsista russo e andavam a burlá-las reiteradamente. Na maior parte dos casos, tivera êxito nas minhas batalhas com eles, mas se esta estratégia trouxe sucesso ao meu fundo, também me trouxe muitos inimigos.

Talvez devesse refrear-me. Ainda tenho muitas razões para viver, pensei ao acabar de ler a história sobre Shao. Além do David, eu também tinha uma nova esposa em Londres. A Elena era russa, bela, inacreditavelmente inteligente — e estava já numa fase bastante avançada da gravidez do nosso primeiro filho. *Talvez devesse parar*.

Porém, nessa altura as rodas do avião tocaram o chão, e eu guardei as revistas, liguei o meu *BlackBerry*, fechei a pasta e comecei a verificar e-mails. A minha atenção desviou-se de Shao e dos oligarcas para o que eu perdera enquanto estivera no ar. Teria de passar pela alfândega, pegar no carro e voltar para o meu apartamento.

O Aeroporto de Sheremetyevo é um lugar estranho. O terminal que conhecia melhor, o Sheremetyevo-2, fora construído para os Jogos Olímpicos de 1980. Na altura seria impressionante, mas em 2005 já estava nas lonas. Tresandava a suor e a tabaco barato.

A decoração do teto resumia-se a fileiras consecutivas de cilindros de metal que se assemelhavam a latas enferrujadas. No controlo de passaportes não havia filas organizadas, pelo que era necessário arranjar lugar por entre a multidão e ficar de atalaia de modo que ninguém passasse à nossa frente. E azar de quem despachasse malas: mesmo depois de nos carimbarem o passaporte, ainda ficávamos pelo menos uma hora à espera da bagagem. Após quatro horas e tal de voo, não era uma forma propriamente divertida de entrar na Rússia, especialmente para quem, como eu, fazia esta viagem fim de semana sim, fim de semana não.

Desde 1996 que eu operava assim, mas por volta de 2000 um amigo falou-me de um suposto serviço VIP que, por uma módica quantia, me pouparia uma hora, por vezes duas. Não era de todo luxuoso, mas valeu cada cêntimo.

Fui diretamente do avião para a sala VIP. As paredes e o teto estavam pintados de um verde que fazia lembrar um creme de ervilhas. O chão era de linóleo castanho-claro. As cadeiras, de couro vermelho-acastanhado, eram tão confortáveis quanto bastava. Ofereciam habitualmente café fraco ou chá requentado a quem lá estivesse à espera. Optei pelo chá (com uma rodela de limão) e entreguei o meu passaporte ao funcionário da imigração. Segundos depois, deixei-me absorver pela pilha de e-mails no meu *BlackBerry*.

Mal reparei quando o Alexei, o meu motorista, que fora autorizado a entrar na sala VIP, apareceu e se pôs a falar com o funcionário da imigração. O Alexei tinha a minha idade, 41 anos, mas, ao contrário de mim, media 1,95 m, pesava 107 quilos e era loiro, e o rosto dele metia medo. Fora coronel na Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária de Moscovo, e não dizia uma única palavra em inglês. Era muito pontual e, graças à sua lábia, conseguia sempre evitar pequenos sarilhos com polícias de trânsito.

Ignorei a conversa deles e continuei a responder a e-mails enquanto bebia o meu chá tépido. Pouco depois, os altifalantes anunciaram que a bagagem do meu voo estava pronta para ser levantada.

Foi então que ergui a cabeça e dei por mim, incrédulo, a pensar: *Já estou aqui há uma hora?*

Olhei para o relógio. De facto *estava* ali há uma hora. O meu voo aterrou cerca das 19h30, e agora eram 20h32. Os outros dois passageiros que chegaram comigo à sala VIP, vindos do mesmo voo, há muito que tinham partido. Olhei de imediato para o Alexei, que retorquiu com um olhar que dizia: *Deixe-me verificar o que se passa.*

Enquanto ele falava com o agente, liguei à Elena. Em Londres eram ainda 17h32, pelo que sabia que ela estava em casa. Enquanto conversávamos, mantive o Alexei e o funcionário da imigração de baixo de olho. O diálogo deles tornou-se rapidamente numa discussão. O Alexei bateu na secretária do funcionário, que ficou a olhar para ele.

— Passa-se algo de errado — disse à Elena.

Mais irritado do que preocupado, levantei-me e dirigi-me à secretária para perguntar o que se passava.

Ao aproximar-me dei-me conta de que o problema era muito grave. Pus a Elena em alta voz de modo que ela pudesse traduzir. Não tenho jeito com línguas: depois de dez anos na Rússia, ainda não sei mais do que o suficiente para dar indicações a um taxista.

A conversa não terminava. Limitei-me a observar, de cabeça ora para um lado ora para o outro, como um espetador de um jogo de ténis.

— Acho que é um problema com o visto, mas ele não está a explicar nada — disse a Elena, a dado momento.

Nesse exato instante, dois funcionários à paisana dos Serviços de Estrangeiros e Fronteiras entraram na sala. Um deles apontou para o meu telemóvel, e o outro para as minhas malas.

— Estão aqui dois funcionários a dizer-me para desligar e segui-los. Ligo-te assim que puder — expliquei à Elena.

Desliguei. Um dos funcionários pegou nas minhas malas, o outro recolheu os meus papéis da imigração. Antes de sair com eles, olhei para o Alexei. Ficou de ombros e olhos caídos, a boca

ligeiramente entreaberta. Parecia perdido. Ele sabia que na Rússia, quando as coisas correm mal, por norma correm mesmo muito mal.

Segui os funcionários, serpenteando pelos corredores dos fundos do Sheremetyevo-2 em direção ao átrio amplo dos Serviços de Estrangeiros e Fronteiras propriamente ditos. Enquanto me encaminhavam para uma sala de detenção, no meu russo insuficiente ia fazendo perguntas, para as quais não obtive resposta. As luzes da sala eram abrasivas. As cadeiras de plástico, idênticas entre si e alinhadas em filas, estavam aparafusadas ao chão. Nas paredes via-se a tinta beje estalada, aqui e ali. Havia mais alguns detidos, estendidos nas cadeiras, de rostos zangados. Em silêncio. A fumar.

Os funcionários saíram. No lado oposto da sala estava um grupo de agentes fardados, resguardados atrás de um balcão de vidro. Escolhi um lugar perto deles e procurei compreender o que estaria a acontecer.

Por alguma razão, permitiram-me manter os haveres, incluindo o telemóvel, que tinha rede. Tomei isto como um bom sinal. Tentei conformar-me, mas a história de Jude Shao invadiu-me outra vez o pensamento.

Olhei para o relógio: 20h45.

Telefonei de novo à Elena. Disse-me que não estava preocupada, que estava a escrever um fax a explicar a situação aos funcionários da embaixada britânica em Moscovo, que o enviaria mal estivesse pronto.

Liguei ao Ariel, um israelita, ex-agente da Mossad, que trabalhava em Moscovo como consultor de segurança da minha empresa. Era considerado por muitos um dos melhores do país, e eu acreditava que ele seria capaz de resolver este problema.

Ao saber o que estava a acontecer, o Ariel ficou surpreendido. Disse-me que iria fazer uns telefonemas e que me ligaria a seguir.

Por volta das 22h30, telefonei para a embaixada britânica e falei com um funcionário consular chamado Chris Bowers. Ele recebera

o fax da Elena, e estava a par da situação — pelo menos sabia tanto quanto eu. Confirmou os meus dados: data de nascimento, número de passaporte, data de emissão do visto, tudo. Sendo domingo à noite, explicou, provavelmente não poderia fazer muito, mas iria tentar.

Antes de desligar, perguntou-me:

— Sr. Browder, deram-lhe de comer?

— Não — respondi.

Ele soltou uma exclamação indecifrável, e eu agradei-lhe, antes de lhe dizer um adeus.

Tentei arranjar uma posição confortável na cadeira de plástico, mas era impossível. O tempo arrastava-se. Levantei-me. Caminhei através de uma cortina de fumo de tabaco, tentando evitar o olhar vazio dos outros homens que também tinham sido detidos. Li os e-mails. Liguei ao Ariel, mas não obtive resposta. Dirigi-me ao guiché e tentei, no meu russo incipiente, entabular conversa com os polícias. Fui ignorado. Para eles, eu não existia. Pior ainda: era como se já fosse um prisioneiro.

Vale a pena referir que na Rússia não existe qualquer respeito pelo indivíduo ou respetivos direitos. As pessoas podem ser sacrificadas em prol do Estado, utilizadas como escudos humanos, moeda de troca ou até ração para animais. Em necessidade, toda a gente é descartável. Há uma expressão famosa de Estaline que resume bem a questão: «Se não existissem homens, não existiriam problemas.»

Foi então que Jude Shao, o autor do artigo da *Forbes*, me veio à cabeça. Deveria eu ter sido mais cauteloso no passado? Habituar-me de tal maneira a combater os oligarcas e os corruptos funcionários russos, que já assumia calmamente a possibilidade de, caso alguém o desejasse de facto, também eu poder levar sumiço.

Abanei a cabeça, como se isso afastasse a imagem de Shao. Fui mais uma vez ter com os guardas para tentar arrancar-lhes alguma coisa, fosse o que fosse, mas de nada serviu. Regressei ao meu lugar e tentei de novo ligar ao Ariel. Desta vez, respondeu.

— O que é que se passa, Ariel?

— Falei com várias pessoas, mas ninguém me diz nada.

— Como é que ninguém te diz nada?

— Só isso, que ainda ninguém me disse nada. Lamento, Bill, mas preciso de mais tempo. É domingo à noite, ninguém está disponível.

— OK. Avisa-me mal saibas alguma coisa.

— Combinado.

Desligámos. Liguei de novo para a embaixada, mas também não havia novidades. Ou toda a gente se estava a fechar em copas, ou eu ainda nem estava no sistema. Ou ambos. Antes de desligar, o cônsul voltou a perguntar se me tinham dado alguma coisa para comer ou beber.

— Não — repeti.

Parecia-me uma questão insignificante, mas obviamente Chris Bower não era dessa opinião. Decerto já passara por situações semelhantes. Ocorreu-me que não disponibilizar água nem comida era uma tática muito típica dos russos.

Assim que o relógio passou da meia-noite, mais detidos encheram a sala. Todos homens, com ar de serem oriundos das antigas repúblicas soviéticas — Geórgia, Azerbaijão, Cazaquistão, Arménia. A sua bagagem, caso trouxessem alguma, resumia-se a malas de desporto ou uns estranhos sacos de compras de nylon, enormes, fechados com fita adesiva. Todos fumavam sem parar. Alguns falavam, mas muito baixinho. Ninguém mostrava sinais de emoção ou sequer preocupação. Empenharam-se tanto em dar pela minha presença como os guardas, embora eu fosse nitidamente um peixe fora de água: nervoso, de fato azul, *BlackBerry* na mão, com um *trolley* preto.

Telefonei de novo à Elena:

— Tens novidades?

Ela suspirou:

— Não. E tu?

— Nada.

Deve ter-se apercebido da preocupação na minha voz.

— Vai correr tudo bem, Bill. Se for mesmo um problema com o visto, amanhã já cá estarás para resolver tudo. Tenho a certeza.

A calma dela ajudou-me.

— Eu sei.

Olhei mais uma vez para o relógio. Em Inglaterra, seriam 22h30.

— Vai dormir, querida. Tu e o bebé precisam de descansar.

— OK. Ligo-te mal tenha alguma informação.

— Eu também.

— Boa noite.

— Boa noite. Amo-te — acrescentei, mas ela já tinha desligado.

Fui assolado por uma sombra de dúvida: e se isto não fosse um mero problema com o visto? Voltaria a ver a Elena? Chegaria a conhecer o nosso bebé? Voltaria a ver o David?

Enquanto tentava combater estes pensamentos sombrios, recostei-me nas cadeiras duras, adaptando o casaco como almofada, mas aquelas pareciam feitas de propósito para impedir o sono. Isto além de estar rodeado de gente com ar de poucos amigos. Como conseguiria passar pelas brasas em tal companhia?

Não conseguiria.

Sentei-me e comecei a escrever no *BlackBerry*. Fiz listas das pessoas com quem me cruzara ao longo dos anos na Rússia, na Grã-Bretanha e na América que talvez pudessem ajudar-me: políticos, empresários, repórteres.

O Chris Bowers telefonou-me uma última vez antes de acabar o turno na embaixada. Garantiu-me que a pessoa que o vinha substituir receberia toda a informação necessária. Continuava a querer saber se já me tinham dado comida ou água. Não. Pediu desculpa, embora nada pudesse fazer. Estava nitidamente a registar todas as ocorrências de possíveis maus-tratos, para o caso de virem a ser úteis. Quando desligámos, pensei: *Merda!*

Por essa altura, já eram umas 2 ou 3 da manhã. Desliguei o *BlackBerry* para poupar a bateria e fiz mais um esforço para

adormecer. Tirei uma camisa da mala e tapei os olhos. Engoli dois *Nurofen* a seco para afastar a dor de cabeça que estava a caminho. Tentei esquecer-me de tudo e convencer-me de que no dia seguinte já estaria longe daquilo tudo. Era só um problema com o visto. De uma forma ou de outra, iria sair da Rússia.

Ao fim de algum tempo, adormeci.

Acordei por volta das 6h30, quando chegou uma nova leva de detidos. Mais do mesmo. Ninguém como eu. Mais cigarros, mais sussurros. O cheiro a suor intensificou-se. Tinha um sabor amargo na boca, e pela primeira vez apercebi-me de que estava a morrer de sede. Razão tinha Chris Bowers, insistindo em saber se me haviam dado comida ou bebida. Tínhamos acesso a uma casa de banho imunda, mas aquelas bestas deviam ter-nos dado, a todos, alguma coisa para comer e beber.

Mesmo assim, acordei otimista quanto a tudo isto não passar de um mal-entendido burocrático. Telefonei ao Ariel. Ainda não conseguira descobrir o que se passava, mas disse que o voo seguinte para Londres saía às 11h15. Das duas uma: ou seria preso, ou deportado, pelo que tentei convencer-me de que embarcaria naquele voo.

Fiz de tudo para ocupar o tempo. Respondi a e-mails, como se fosse um dia normal de trabalho. Contactei a embaixada, e o novo cônsul de serviço garantiu-me que, mal os serviços abrissem, se encarregariam do meu caso. Juntei as minhas coisas e tentei mais uma vez meter conversa com os guardas. Pedi-lhes o passaporte. Continuaram a ignorar-me. Era como se aquele trabalho se resumisse a isso mesmo: estarem ali sentados do outro lado do vidro, ignorando todos os detidos.

Andei de um lado para o outro. 9h00. 9h15. 9h37. Ia ficando cada vez mais nervoso. Queria falar com a Elena, mas ainda era muito cedo em Londres. Voltei a ligar ao Ariel, que continuava sem ter coisa alguma. Desisti de fazer telefonemas.

Às 10h30, já eu batia no vidro do guiché. Porém, os guardas continuaram a ignorar-me com extremo profissionalismo.

A Elena ligou-me. No entanto, desta vez nem ela conseguiu acalmar-me. Prometeu que iríamos resolver tudo, mas eu começava a achar que já não valia a pena. A imagem de Jude Shao crescia a olhos vistos na minha mente.

10h45. Comecei a entrar mesmo em pânico.

10h51. *Como é que fui tão estúpido? Por que carga de água passaria pela cabeça de um tipo normal do sul de Chicago que seria capaz de derrubar oligarca russo atrás de oligarca russo... e de se safar?*

10h58. *Estúpido, estúpido, estúpido! ARROGANTE E ESTÚPIDO, BILL! ARROGANTE E ESTÚPIDO QUE NEM UMA PORTA!*

11h02. *Vou para uma prisão russa. Vou para uma prisão russa. Vou para uma prisão russa.*

11h05. Dois oficiais com pinta de facínoras entraram pela sala e vieram direitinhos a mim. Agarraram-me pelo braço, pegaram nas minhas coisas e arrastaram-me para fora da sala de detenção. Levaram-me pelo corredor e pelas escadas acima. Pronto. Já está. Seria atirado para uma carrinha da polícia e levado para sabe-se lá onde.

No entanto, de seguida abriram uma porta ao pontapé, e estávamos no terminal das partidas a andar sem vagues. O meu coração ia ganhando nova vida, enquanto deixávamos para trás portões e passageiros curiosos. Chegámos ao portão de embarque para o voo das 11h15 para Londres, e fui empurrado pela passadeira para dentro do avião, arrastado através da classe executiva e depositado num lugar na económica. Os meus guardas não abriram a boca. Enfiaram a minha mala no cacifo das bagagens. Não me devolveram o passaporte. Foram-se embora.

Os outros passageiros bem tentavam não olhar para mim, mas era impossível. Ignorei-os. Afinal, não iria para uma prisão russa.

Mandei uma mensagem à Elena, a informar que estava caminho de casa e que a veria em breve. Disse que a amava.

Levantámos voo. Quando as rodas encaixaram na fuselagem, senti o maior alívio de sempre. Ganhar e perder centenas de milhões de dólares não tinha sequer comparação.

Atingimos a altitude de cruzeiro, e começaram a servir as refeições. Não comia há 24 horas. Nesse dia o almoço era uma mistela horrível, uma espécie de strogonoff de vaca, mas nunca algo me soubera tão bem. Comi três pães. Bebi quatro garrafas de água. E adormeci imediatamente.

Só acordei quando o avião tocou na pista de aterragem em Londres. Enquanto circulávamos pela pista, fiz uma lista mental de tudo o que tinha pela frente. Antes de mais, passar pela alfândega britânica sem passaporte; porém, talvez isso nem fosse assim tão complicado, uma vez que Inglaterra era a minha casa, o meu país de adoção desde que no final dos anos 90 optara pela cidadania britânica. O problema era de facto a Rússia. Como iria sair desta imensa confusão? Quem estaria por trás de tudo isto? A quem deveria ligar na Rússia? E no Ocidente?

O avião parou, soou um apito, os cintos de segurança soltaram-se. Esperei pela minha vez e caminhei pela coxia até à saída. Fui andando sem reparar sequer no piloto, que estava mais à frente a observar os passageiros que desembarcavam. Quando me aproximei, os meus pensamentos foram interrompidos por uma mão estendida. Olhei. Vi que era o piloto a devolver-me o passaporte britânico. Peguei neste em silêncio.

Demorei cinco minutos a passar pela alfândega. Apanhei um táxi e fui para o meu apartamento em Londres. Quando cheguei, a Elena abraçou-me durante muito tempo. Nunca me sentira tão grato por um abraço.

Disse-lhe quanto a amava. Ela respondeu-me com um sorriso rasgado e doce. Falámos sobre o meu percalço enquanto nos dirigíamos de mãos dadas para o escritório de casa. Ocupámos as secretárias, ligámos os computadores, pegámos nos telefones e começámos imediatamente a trabalhar.

Tinha de arranjar maneira de regressar à Rússia.

2

COMO É QUE TE REVOLTAS CONTRA UMA FAMÍLIA DE COMUNISTAS?

Se me ouvissem a falar neste preciso momento, o mais certo seria perguntarem-se: «Mas como é que este tipo com sotaque americano e passaporte britânico se tornou no maior investidor estrangeiro na Rússia e acabou por ser expulso?»

É uma longa história, que começou de facto na América, numa família americana atípica. O meu avô, Earl Browder, era um sindicalista de Wichita, no Kansas. Era tão bom no que fazia que chamou a atenção dos comunistas e, em 1926, foi convidado a visitar a União Soviética. Pouco depois de chegar, aconteceu-lhe o que acontece à maior parte dos fogosos jovens americanos que chegam a Moscovo: conheceu uma bela rapariga russa. Chamava-se Raisa Berkman, e foi uma das primeiras advogadas na Rússia. Apaixonaram-se e casaram. Viriam a ter três rapazes; o primeiro foi o meu pai, Felix, que nasceu na capital russa em julho de 1927.

Em 1932, Earl voltou para os Estados Unidos e instalou-se com a família em Yonkers, Nova Iorque, para liderar o Partido Comunista dos Estados Unidos. Candidatou-se duas vezes à presidência da república, sempre enquanto comunista, em 1936 e 1940. Embora não tenha conseguido conquistar mais do que 80 mil votos em cada eleição, as candidaturas de Earl fizeram com que a América da Grande Depressão tomasse consciência dos erros do capitalismo corrente, o que obrigou os agentes políticos a reverem as suas próprias

propostas e a aproximarem-nas da esquerda. Foi tão eficaz, que chegou a aparecer na capa da *Time* em 1923, com a legenda «Camarada Earl Browder».

Tanta eficácia não deixou de provocar a ira do presidente Roosevelt. Em 1941, depois de ter sido detido e condenado por «infrações de passaporte», o meu avô começou a servir uma pena de quatro anos na Prisão Federal de Atlanta, na Geórgia. Felizmente, graças à aliança entre os Estados Unidos e a União Soviética durante a Segunda Guerra Mundial, foi libertado um ano depois.

O fim da guerra condenou Earl a um ostracismo político que duraria vários anos, até o senador Joseph McCarthy dar início à sua infame caça às bruxas, que tinha como objetivo expatriar todos os comunistas. Os anos 50 foram tempos de paranóia na América, e não importava se alguém era um bom comunista ou um mau comunista: era um comunista, ponto final. Earl foi intimado e interrogado durante meses pelo Comité de Atividades Antiamericanas.

A perseguição política de que o meu avô foi alvo e as convicções dele tiveram um grande impacto no resto da família. A minha avó era uma judia russa intelectual, e a última coisa que desejava era que algum dos filhos entrasse no sórdido mundo da política. Para ela, o verdadeiro prestígio estava na academia, nomeadamente nas ciências ou na matemática. Felix, o meu pai, não a desiludiu, antes pelo contrário. Começou a frequentar o MIT com 16 anos. De forma absolutamente notável, completou a licenciatura em apenas dois anos, inscreveu-se na pós-graduação de Princeton em Matemática, e aos 20 anos já era doutorado.

Embora o meu pai fosse um dos jovens matemáticos mais brilhantes da América, continuava a ser filho de Earl Browder. Quando o presidente Truman instituiu o serviço militar obrigatório, no rescaldo da Segunda Guerra Mundial, Felix pediu um adiamento, mas a sua entidade empregadora, o Instituto de Estudos Avançados de Princeton, recusou-se a escrever uma carta com aquele fim. Nenhum dos seus superiores queria que ficasse registado que

havam ajudado o filho de um comunista famoso. Sem possibilidade de concretizar o pedido de adiamento, Felix foi imediatamente recrutado e entrou para o exército em 1953.

Findo o treino básico, foi destacado para uma unidade de informações do exército, em Fort Monmouth, New Jersey, onde trabalhou durante várias semanas, até o oficial de comando reparar no apelido dele. Depois disso, aconteceu tudo muito depressa: numa noite, a altas horas, Felix foi arrancado do beliche, atirado para uma carrinha e levado para Forte Bragg, Carolina do Norte, onde ficou a trabalhar durante dois anos, a abastecer automóveis de combustível, numa estação de serviço no extremo da base militar.

Em 1955, quando passou à reserva, candidatou-se ao primeiro cargo académico que encontrou: um lugar como assistente na Universidade de Brandeis. A Faculdade de Brandeis nem acreditava que tinha realmente recebido uma candidatura de um matemático de Princeton — era uma sorte incrível. Porém, quando apresentaram a proposta ao conselho diretivo, a ideia de estarem, de alguma forma, associados ao filho do ex-líder do Partido Comunista dos Estados Unidos foi recebida com bastante relutância.

Nessa altura, era Eleanor Roosevelt quem presidia o conselho, e, embora fosse casada com o responsável pela detenção do meu avô, defendeu que «a coisa mais *não-americana* que podíamos fazer era negar a um grande cientista o direito a exercer a sua profissão por o pai ser quem é». Felix ficou com o emprego, o que o levou a conseguir colocações em Yale, Princeton e na Universidade de Chicago, onde acabou por chefiar o Departamento de Matemática. Teve uma carreira longa e bem-sucedida que lhe valeu, em 1999, a Medalha Nacional de Ciências (a honra máxima em Matemática nos EUA), atribuída pelo presidente Clinton.

A vida da minha mãe não foi menos extraordinária. Eva nasceu em Viena, em 1929, filha de uma judia mãe solteira. Em 1938, os nazis não davam tréguas na sua perseguição aos judeus. Qualquer judeu que tivesse a oportunidade partia para o mais longe possível

da Europa. Com tanta gente em fuga, conseguir um visto para os Estados Unidos era praticamente impossível, e a minha avó tomou a dolorosa decisão de entregar a minha mãe para adoção, na esperança de que ela tivesse uma vida melhor na América.

Os Applebaum, uma simpática família judia de Belmont, Massachusetts, aceitou ficar com Eva. Com 9 anos, completamente sozinha, Eva atravessou a Europa de comboio, embarcou num navio a vapor e rumou à América para conhecer a nova família. Quando chegou, ficou fascinada com aquela espécie de santuário em que tinha entrado, tal era a tranquilidade que a esperava. Nos anos seguintes, a minha mãe viveu numa casa confortável com um quarto só para ela, um *cocker spaniel* e um jardim bem arranjado, sem o medo de, a qualquer momento, uma guerra genocida bater à sua porta.

Enquanto Eva se adaptava à sua nova vida, a minha avó Erna conseguiu fugir da Áustria e chegar ao Reino Unido. Estar separada da filha era insuportável, e passava os dias a tentar arranjar um visto para os Estados Unidos para ir ter com Eva. Ao fim de três anos, finalmente conseguiu o visto. Viajou de Inglaterra até Boston e apareceu à porta dos Applebaum na expectativa de um reencontro feliz. Porém, foi recebida por uma criança que mal reconheceu, uma menina americana que se sentia tão bem com os Applebaum, que não queria ir-se embora. Após uma batalha traumatizante, prevaleceu a vontade da minha avó, e mudaram-se as duas para um T1 em Brookline, Massachusetts. A minha avó trabalhava 80 horas por semana como costureira, mas eram tão pobres, que o único luxo a que podiam dar-se era o de, uma vez por semana, partilharem um prato de carne assada com puré de batata na cafetaria do bairro. Trocar a pobreza pelo conforto, para depois voltar a ser pobre, foi um trauma tão grande, que ainda hoje a minha mãe guarda na mala os pacotes de açúcar e os pãezinhos que servem nos restaurantes. Apesar da adolescência paupérrima, Eva revelou-se uma excelente aluna e conseguiu uma bolsa de estudo integral para o MIT. Foi onde conheceu Felix, em 1948. Ao fim de poucos meses, casaram-se.

Foi nesta família invulgar, académica e de esquerda que nasci em 1964. Os principais assuntos de conversa à hora do jantar eram teoremas matemáticos e a maneira como empresários corruptos estavam a dar cabo do mundo. O meu irmão mais velho, o Thomas, seguiu as pisadas do meu pai e entrou na Universidade de Chicago — *com 15 anos*. Aos 19 anos licenciou-se em Física (com nota máxima, claro) e entrou diretamente no doutoramento. Hoje é um dos melhores físicos de partículas do mundo.

Eu, por outro lado, vivi sempre nos antípodas do mundo académico. Quando tinha 12 anos, os meus pais informaram-me de que iriam tirar um ano de sabática e deram-me a escolher entre acompanhá-los ou ir para um colégio interno. Optei pelo colégio.

Sentindo-se culpada, a minha mãe deixou-me escolher a escola que quisesse. Como eu não estava minimamente interessado num percurso académico, mas sim em esquiar, procurei colégios nas proximidades de estâncias de esqui e encontrei um pequenino, chamado Whiteman School, em Steamboat Springs, Colorado.

Os meus pais estavam tão imersos no seu mundo académico, que nem se deram ao trabalho de investigar a escola. Se o tivessem feito, teriam descoberto que, naquela altura, Whiteman era tudo menos uma escola de elite e que atraía uma série de alunos problemáticos: miúdos expulsos de outras escolas ou a braços com a lei.

Para poder frequentar este colégio interno, tive de saltar o 8.º ano. Como tal, quando lá cheguei tinha 13 anos, era franzino e o aluno mais novo e mais pequeno da escola. Quando os outros miúdos viram um rapaz enfezado de blazer azul, assumiram imediatamente que tinham ali uma presa. Na minha primeira noite, alguns deles foram até ao meu quarto, desataram a vasculhar as minhas gavetas e levaram tudo o que lhes apeteceu. Quando protestei, atiraram-me ao chão e prenderam-me com firmeza enquanto cantorolavam, uma e outra vez: «Está na hora do calduço, Billy Browder! Hora do calduço!»

Esta cena repetiu-se noite após noite nas primeiras semanas. Estava magoado e sentia-me humilhado e, todas as noites, quando as luzes se apagavam, ficava em pânico, sem saber que horrores me estariam destinados naquele dia.

A minha mãe veio visitar-me no princípio de outubro. Por mero orgulho, ainda não lhe tinha contado nada. Detestava aquilo tudo, mas achava que conseguiria aguentar.

No entanto, mal entrei no carro para irmos jantar juntos, desfiz-me em lágrimas.

— Detesto isto! — gritei. — É horrível!

Não lhe contei que levava porrada todas as noites nem lhe falei dos calduços. Nem sequer sei se ela suspeitou de alguma coisa ou não, mas é certo que disse:

— Billy, se não quiseres ficar aqui, só tens de o dizer. Regressas comigo à Europa.

Pensei no assunto, mas não lhe respondi logo. Enquanto nos aproximávamos do restaurante, decidi que, embora regressar para debaixo das saias da minha mãe fosse a coisa que mais me apetecia no mundo, não sairia de Whiteman como um derrotado.

Chegámos ao restaurante, arranjaram-nos uma mesa, fizemos o pedido e fui acalmando. Mais ou menos a meio da refeição, olhei para a minha mãe e disse:

— Sabes, acho que afinal quero ficar. Vou fazer com que tudo corra bem.

Passámos o fim de semana juntos, longe da escola, e ela levou-me de volta no domingo à noite. Despedi-me e regresssei ao meu quarto. Enquanto passava pelos dormitórios, ouvi meia dúzia de rapazes a sussurrarem «HC para o BB. HC para o BB»³.

Comecei a andar mais depressa, mas dois dos rapazes levantaram-se e vieram atrás de mim. A humilhação e a fúria eram tantas, que, mesmo antes de entrar no meu quarto, me virei e lancei sobre

³ O sussurro significava: «Hora do calduço para o Bill Browder». [N. do T.]

o mais pequeno. Acertei-lhe em cheio no nariz. Caiu, e atirei-me imediatamente para cima dele, aos murros, sem parar. O sangue já lhe escorria pelo rosto quando o amigo me puxou pelos ombros e me atirou para o lado. Os dois ainda me deram uma valente sova, que só acabou quando o vigilante apareceu para pôr fim à confusão.

Porém, a partir daquele momento, nunca mais voltaram a tocar-me em Whiteman.

Passsei lá um ano inteiro e aprendi uma série de coisas de que nunca tinha ouvido falar. Comecei a fumar cigarros e a escapulir-me a meio da noite para ir buscar álcool e trazê-lo para os dormitórios. Meti-me em tantos sarilhos, que no fim do ano fui expulso. Voltei para junto da minha família, em Chicago, mas já não era o mesmo Billy Browder.

Na minha família, se não fosses um prodígio, nada terias a fazer à face da terra. Eu tinha saído dos eixos de tal maneira, que os meus pais não sabiam o que fazer comigo. Enviaram-me para uma lista interminável de psiquiatras, terapeutas e médicos para encontrarem maneira de me «consertarem». Quanto mais insistiam, com mais empenho eu me revoltava. Rejeitar a escola foi um bom começo, mas, se quisesse irritá-los a sério, teria de arranjar algo ainda melhor.

Foi então, por volta do fim do liceu, que se fez luz: passaria a andar todo engravatado e tornar-me-ia num capitalista. Se havia coisa capaz de deixar a minha família pior do que estragada, era isso.

3

CHIP E WINTHROP

O único problema era que, sendo eu tão mau aluno, todas as universidades a que me candidatei me rejeitaram. Foi preciso o orientador profissional da minha escola intervir para conseguir um lugar na Universidade do Colorado, em Boulder — e por recurso. Embora entrar por uma unha negra em Boulder fosse humilhante, dei rapidamente a volta por cima quando descobri que a universidade tinha sido considerada pela revista *Playboy* a melhor do país no que respeita a «borgas».

Tendo em conta as inúmeras vezes que assisti ao filme *A República dos Cucos*, achei por bem, já que ia frequentar uma universidade propícia a festas, aderir a uma república. Inscrevi-me na república Delta Upsilon e, depois de passar pelos praxes obrigatórias, fui aceite. Toda a gente tinha uma alcunha (Faísca, Bafo, Totó, Trinca-Espinhas), e a minha, graças ao meu cabelo preto e encaracolado, que fazia lembrar um esfregão metálico, era Esfregão.

Ser o Esfregão era divertido, mas, ao fim de um par de meses a fazer pouco mais do que abusar da cerveja, andar atrás de miúdas, fazer partidas idiotas e ver televisão durante horas a fio, comecei a pensar que, se continuasse por aquele caminho, o único tipo de capitalista em que poderia tornar-me seria aquele que faz a vida a arrumar carros. O ponto de viragem ocorreu quando um dos meus companheiros da república, um rapaz que eu idolatrava,

foi apanhado a assaltar um dos bancos de Boulder para financiar o vício, completamente descontrolado, em cocaína. Acabou por ser condenado a uma longa estadia na prisão federal, e para mim aquilo foi uma espécie de despertar. Apercebi-me de que, se não mudasse de vida, a única pessoa prejudicada com esta forma de rebeldia seria eu.

A partir desse momento, deixei-me de farras, comecei a passar as noites na biblioteca e tirei 20 atrás de 20. No fim do meu 2.º ano, candidatei-me às melhores universidades do país e fui aceite na Universidade de Chicago.

Em Chicago, trabalhei ainda mais, e a minha ambição foi crescendo. Porém, à medida que o dia da graduação se ia aproximando, sentia uma necessidade avassaladora de decidir o que fazer com a minha vida. Como é que iria levar a cabo o plano de ser capitalista? Enquanto matutava nisto, passei por um cartaz que anunciava uma palestra do reitor da escola de gestão. Já que o meu plano implicaria entrar de uma maneira ou de outra no mundo dos negócios, decidi assistir. O discurso era sobre o percurso profissional de antigos alunos da escola, e todos pareciam estar a fazer coisas importantes e a ganhar muito dinheiro. Aparentemente, a escola de gestão era o passo seguinte que eu deveria dar.

Segundo o reitor, a melhor forma de ser aceite nas mais conceituadas escolas de gestão seria passar dois anos a trabalhar para uma empresa como a McKinsey ou a Goldman Sachs, ou para uma das outras 25 companhias do mesmo perfil. Bombardeei-as todas com cartas e telefonemas a pedir emprego. No entanto, claro, não era tão simples quanto isso, porque todos os outros estudantes com ambições semelhantes às minhas estavam a fazer exatamente a mesma coisa. Finalmente, recebi 24 cartas de rejeição e uma única oferta de trabalho, da Bain & Company, em Boston, uma das melhores empresas de consultoria em gestão do país. Não percebi bem como é que tinha passado pela triagem, mas a verdade é que tinha, e agarrei a oportunidade com unhas e dentes.

A Bain selecionava estudantes com as melhores licenciaturas de excelentes universidades que estivessem dispostos a trabalhar 16 horas por dia, sete dias por semana, durante dois anos. Em troca, prometiam admissão numa das melhores escolas de gestão. Porém, nesse ano, houve um pequeno senão: os negócios do Bain estavam a crescer de tal maneira, que precisaram de contratar 120 «estudantes escravos», em vez dos 20 recrutados pelas restantes empresas parceiras do programa de acesso ao MBA. Infelizmente isso implicaria quebrar o acordo implícito entre a Bain e as escolas de gestão, que tinham todo o gosto em admitir consultores vindos da Bain, mas também da McKinsey, do Boston Consulting Group, da Morgan Stanley, da Goldman Sachs e de dúzias de outras sanzalas para jovens capitalistas cheios de ambição. Assim sendo, no melhor dos cenários, aquelas escolas estariam dispostas a aceitar 20 alunos da Bain, nunca todos os 120. Ou seja, na verdade a Bain oferecia-nos a oportunidade de nos matarmos a trabalhar por 28 000 dólares por ano, a troco de uma probabilidade de 16 por cento de entrar em Harvard ou Stanford.

O resultado foi uma crise generalizada no momento do processo de candidatura às escolas de gestão. Olhámo-nos com desconfiança durante semanas, a tentar arranjar maneira de sermos superiores uns aos outros. Eu estava longe de ser melhor do que os meus colegas: muitos tinham andado em Harvard, Princeton ou Yale, e não faltava quem tivesse melhores avaliações de desempenho da Bain do que eu.

Foi então que, mais uma vez, vi a luz. Os meus colegas podiam ter todos melhores currículos, mas quem mais além de mim era neto do líder do Partido Comunista dos Estados Unidos? Absolutamente ninguém.

Candidatei-me a Harvard e Stanford, e em ambas as candidaturas contei a história do meu avô. Harvard não perdeu tempo a rejeitar-me, mas surpreendentemente a resposta de Stanford foi positiva. Fui um dos três empregados da Bain aceites em Stanford nesse ano.

Em finais de agosto de 1987, arrumei as malas no meu *Toyota Tercel* e atravessei o país, rumo à Califórnia. Quando cheguei a Palo Alto, virei à direita em El Camino Real e segui por Palm Drive, que dava acesso ao campus principal de Stanford. Havia palmeiras simetricamente alinhadas de ambos os lados da estrada, e no fim lá estavam os edifícios de estilo hispânico com telhados de terracota. Ali estava eu, na Califórnia, e sentia-me como se tivesse acabado de chegar ao céu.

Não tardei a perceber que estava mesmo no céu. O ar era puro, o céu azul, e todos os dias me parecia que estava a viver numa espécie de paraíso. Toda a gente que ali estava tinha feito o possível e o impossível para conseguir entrar, a trabalhar 84 horas por semana em saunas como a Bain, a escrutinar folhas de cálculo até cair para o lado, a sacrificar a diversão no altar do sucesso. Éramos gente empenhada que tinha competido entre si para chegar ali, mas, agora que já lá estávamos, o paradigma mudara. Stanford não permitia que mostrássemos as notas a potenciais empregadores. Todas as decisões relativas à contratação tinham de basear-se em entrevistas e na experiência profissional. A grande vantagem era que a habitual competição académica dava lugar a algo de que poucos estavam à espera: um ambiente de cooperação, camaradagem e amizade. Não demorei muito a perceber que em Stanford o sucesso não passava por ter bons resultados, mas apenas por estar ali. Tudo o resto era canja. Para mim, e para cada um dos meus colegas, sem exceção, foram os dois melhores anos das nossas vidas.

Além de simplesmente desfrutar a experiência, o outro objetivo de estar em Stanford era decidir o que fazer depois. Desde que chegámos a Stanford, tanto eu como os meus colegas íamos praticamente todos os dias a sessões informativas sobre empresas, palestras à hora do almoço, receções ao final da tarde, jantares e entrevistas para tentarmos perceber qual dos empregos, entre os milhares à disposição, seria o ideal para nós.

Assisti de pé a uma palestra da Procter & Gamble e fiquei a ver três jovens executivas do departamento de marketing, que usavam

saias de pregas azuis, camisas brancas e laço ao pescoço, a explicarem, num jargão empresarial, ao qual não faltava entusiasmo, todas as mil e uma maravilhosas formas de se vender sabão.

Fui a um cocktail da Trammell Crow. Sentia-me tão deslocado, que encolhia os dedos dos pés nos sapatos enquanto à minha volta texanos bem-parecidos e eloquentes davam pancadinhas nas costas uns dos outros e tagarelavam sobre basebol, pipas de massa e o desenvolvimento de projetos imobiliários (a área de negócio da Trammell Crow).

Depois ainda houve aquela recepção da Drexel Burnham Lambert, onde fiz um esforço tremendo para não adormecer enquanto uma equipa de vendedores de obrigações, vestidos a rigor e com o cabelo a escasso, palravam acerca do fantástico mundo da venda de obrigações de alto rendimento a partir do escritório deles em Beverly Hills.

Pensei: *Não, não e não, obrigado.*

Quanto mais ia a estas coisas, mais deslocado me sentia. Houve uma entrevista em particular que deixou as coisas bem claras. Era para um cargo de assistente de verão na JP Morgan. Não era trabalho que me interessasse por aí além; mas como poderia recusar uma entrevista de emprego na JP Morgan, uma das principais empresas de Wall Street?

Entrei num gabinete exíguo no centro de gestão de carreiras e fui recebido por dois homens na casa dos 30, ambos altos, másculos e espadaúdos. Um era loiro, o outro tinha cabelo castanho, e ambos vestiam camisas com monograma, fatos escuros da *Brooks Brothers* e suspensórios vermelhos. Quando o loiro estendeu a mão, reparei no *Rolex* de luxo. Entregaram-me os respetivos cartões de visita, que tiraram de uma pilha em cima da mesa. Tinham nomes como Chip Brant III e Winthrop Higgins IV.

A entrevista teve início com a mais banal das perguntas:

— Por que razão deseja trabalhar na JP Morgan?

Porque me convidaram e porque preciso de um trabalho para o verão, ainda considereei responder, mas sabia que não era bem isso aquilo que deveria dizer. Em vez disso, disse:

— Porque a JP Morgan congrega os melhores atributos de um banco comercial e de investimento, e acredito que essa combinação é a melhor fórmula para o sucesso em Wall Street.

Pensei: *Acabei mesmo de dizer isto? Que raio quer isto dizer?*

Chip e Winthrop também não ficaram particularmente agradados com a minha resposta. Continuaram a fazer-me perguntas banais, e eu retorquia-lhes sempre com respostas igualmente insípidas. Winthrop terminou com uma questão inócua, a dar-me assim a oportunidade de encontrarmos alguma espécie de afinidade:

— Bill, pode dizer-me que desportos praticou na universidade?

Esta era fácil: absolutamente nenhum. Era tão marrão, que mal tinha tempo para comer e ir à casa de banho, quanto mais fazer desporto.

— Bem, na verdade, nenhum... mas gosto de esqui e escalada — respondi, de forma categórica, na esperança de que esses desportos os impressionassem.

Não impressionaram. Chip e Winthrop não voltaram a abrir a boca e nem se deram ao trabalho de levantar os olhos da pilha de currículos. A entrevista tinha chegado ao fim.

Enquanto saía do edifício, ocorreu-me que aqueles tipos se estavam completamente nas tintas para o que eu tinha dito. Tinham-me recebido única e simplesmente para determinarem se eu me encaixava na cultura da JP Morgan. Não restavam grandes dúvidas de que não me encaixava.

Dirigi-me ao bar, sentindo-me inepto e deprimido. Fiquei na fila, pedi a comida e encaminhei-me para uma mesa, onde comi descontraidamente. Quando acabei a minha sandes, apareceu o meu melhor amigo, o Ken Hersh: vinha de fato, o que significava que também ele acabara de sair de alguma entrevista de emprego.

— Olá, Ken. De onde vens? — perguntei.

Puxou de uma cadeira e respondeu:

— Acabei de sair de uma entrevista com a JP Morgan.

— A sério? Também tiveste o prazer de conhecer o Chip e o Winthrop? Como correu?

O Ken riu-se das alcunhas e encolheu os ombros.

— Nem sei. Não estava a correr nada bem, até eu dizer ao «Chip» que podia usar os meus cavalos para o polo lá no clube, nos Hamptons, no verão. A partir dessa altura, correu tudo sobre rodas — contou, com um sorriso.

O Ken⁴ era um rapaz de pequena estatura, um judeu de classe média de Dallas, Texas. O mais próximo que alguma vez estivera de um cavalo de polo fora quando os vira nas camisolas da *Ralph Lauren* no centro comercial de Dallas.

— E tu?

— Nesse caso vamos ficar a trabalhar juntos! Tenho a certeza de que me vão contratar, porque disse ao Winthrop que o levava a passear no meu barco no clube de iates de Kennebunkport.

Nem eu nem o Ken recebemos proposta alguma, mas a partir desse dia o Ken passou a chamar-me Chip, e eu comecei a tratá-lo por Winthrop.

Após a experiência com a JP Morgan, não consegui parar de perguntar-me por que raio de motivo teria eu de sujeitar-me às rejeições dos Chips e Winthrops deste mundo. Nada tinha que ver com essa gente, e a última coisa que queria era trabalhar para eles. Escolhera este rumo de vida como reação aos meus pais e à minha educação, mas não poderia escapar ao facto de continuar a ser um Browder.

Comecei então a procurar trabalhos que tivessem alguma coisa que ver comigo. Fui a uma conferência do presidente do sindicato dos metalúrgicos e fiquei fascinado. Ao ouvi-lo falar, parecia que estava a ouvir a voz do meu avô, um homem de cabelo branco e bigode que eu recordava com carinho sentado no escritório, rodeado de livros, com o cheiro doce do cachimbo a impregnar tudo e mais alguma coisa. Fiquei tão impressionado, que me dirigi ao homem

⁴ Este é o mesmo Ken Hersh que mais tarde geriu a Natural Gas Partners, uma das mais bem sucedidas empresas privadas do mundo no setor energético.

para lhe perguntar se poderia contratar-me a fim de ajudar o sindicato a negociar com os patrões exploradores. Ele agradeceu-me o interesse, mas explicou que só empregavam metalúrgicos para trabalharem na sede do sindicato.

De forma perseverante, olhei para outros aspetos da vida do meu avô que pudessem servir-me de inspiração e lembrei-me da Europa de Leste. O meu avô tinha passado uma grande parte da sua vida no Bloco Soviético, e fora essa experiência que fizera dele uma referência global. Se o meu avô construía lá o seu nicho, talvez eu pudesse fazer o mesmo.

A par daquele processo introspetivo, comecei também a compilar ofertas de trabalho concretas, para o caso de a minha demanda utópica não dar frutos. Entre elas estava uma do Boston Consulting Group para a sede da secção do Midwest, em Chicago. Eu sou de Chicago e tinha trabalhado em consultoria na Bain, o que significava que preenchia todos os requisitos para ser escolhido.

O único problema era que eu não estava particularmente interessado em regressar a Chicago: queria fazer-me à estrada e ver o mundo; mais ainda, queria trabalhar no mundo (o que eu queria mesmo era ser o Mel Gibson n'*O Ano de Todos os Perigos*, o meu filme preferido). Numa tentativa de convencer-me a aceitar o trabalho, o BCG pagou-me a ida de avião a Chicago para um «dia de vendas», em que me juntei aos outros candidatos. Fomos submetidos a uma carrada de reuniões sucessivas com consultores de 1.º e 2.º ano que, com um brilho nos olhos, nos brindaram com histórias acerca das suas vidas entusiasmantes no BCG. Foi engraçado, mas não me convenceu.

A minha última reunião foi com o chefe do departamento, Carl Stern. Seria supostamente o culminar do processo, em que eu apearia a mão do mandachuva, lhe agradeceria imenso, do fundo do coração, e diria: «Sim.»

Quando entrei no gabinete, Stern disse-me, calorosamente:

— E então, Bill? Que acha? Vai juntar-se a nós? Ficámos todos muito bem impressionados consigo.

Fiquei lisonjeado, mas não poderia aceitar, de forma alguma.

— Lamento imenso. O seu pessoal fez-me sentir mais do que bem-vindo, mas a verdade é que não me consigo imaginar a viver e trabalhar em Chicago.

Ficou algo confuso, já que eu não tinha levantado qualquer objeção quanto a Chicago durante o processo de entrevistas.

— Então o problema não é o BCG?

— Não, não propriamente.

Inclinou-se para frente antes de prosseguir.

— Nesse caso, diga-me... onde é que gostaria de trabalhar?

Era agora ou nunca. Se eu na verdade podia ir para qualquer lado, mais valia dizer-lhe.

— Europa de Leste.

— Oh! — exclamou, nitidamente apanhado de surpresa. Nunca alguém lhe dissera aquilo. Voltou a recostar-se na cadeira e olhou para o teto. — Deixe-me pensar... Sim... Como deve calcular, não temos delegações na Europa de Leste, mas há uma pessoa no nosso escritório em Londres, o John Lindquist, que é especialista nessa área. Podemos marcar um encontro com ele, se acha que isso tem a possibilidade de fazê-lo mudar de ideias.

— Isso seria fantástico.

— Ótimo. Vou ver quando é que ele está disponível, e nós tratamos de tudo.

Duas semanas mais tarde, já eu estava a caminho de Londres.

4

«PODEMOS ARRANJAR UMA MULHER PARA AQUECER-LHE AS NOITES»

As instalações londrinas do BCG ficavam mesmo à saída da estação do metro de Green Park, na linha Piccadilly, no coração de Mayfair. Apresentei-me na recepção e fui encaminhado para o luxuoso gabinete do John Lindquist, que fazia lembrar o de um professor distraído, com livros e papelada empilhados por todo o lado.

Mal o vi, percebi que John era diferente. Americano, parecia uma versão refinada do Chip ou do Winthrop, com o fato *Savile Row*, a gravata *Hermès* e os óculos de massa. Porém, havia nele um toque intelectual invulgar: ao contrário dos aspirantes de sangue azul na JP Morgan, John falava por murmúrios e nunca estabelecia contacto visual direto.

Instalei-me, e coube-lhe iniciar a conversa:

— Lá de Chicago disseram-me que quer trabalhar na Europa de Leste, certo? É a primeira pessoa que conheço no BCG a querer tal coisa.

— Sim. Acredite ou não, é mesmo isso que quero fazer.

— Porquê?

Contei-lhe a história do meu avó: como vivera em Moscovo e depois regressara aos Estados Unidos, como se candidatara à presidência e se tornara o rosto do comunismo americano.

— Quero fazer algo interessante como ele. Algo que seja relevante para mim, enquanto pessoa.

— Ora, ora, nunca tínhamos tido um comunista a trabalhar no BCG — disse, e piscou-me o olho.

Endireitou-se e continuou:

— De momento, não temos nada na Europa de Leste, mas escute, se vier trabalhar para cá, prometo que o primeiro trabalho que lá aparecer é seu, certo?

Não demorei muito a perceber que dizia «Certo?» no fim de quase todas as frases, como se fosse um tique.

Embora não consiga explicar bem o porquê, gostei dele. Aceitei imediatamente a proposta e tornei-me no primeiro funcionário do grupo de treino para a Europa de Leste do BCG.

Mudei-me para Londres em agosto de 1989 e aluguei uma casa pequenina em Chelsea, partilhada com dois dos meus colegas de Stanford, que também começariam a trabalhar em Londres. Na primeira segunda-feira de setembro, apanhei o metro na linha Picadilly cheio de borboletas no estômago, pronto para ser o «senhor Europa de Leste» no BCG.

Só que não havia trabalho algum na Europa de Leste; pelo menos por enquanto.

Foi então que, a 10 de novembro desse mesmo ano, estava eu sentado com os meus amigos de Stanford a ver televisão na nossa salinha de estar quando o mundo inteiro estremeceu debaixo dos meus pés. O Muro de Berlim acabara de cair. Vieram alemães do Leste e do Oeste, munidos de martelos e picaretas, e derrubaram-no, pedaço por pedaço. A História estava a acontecer diante dos nossos olhos. Poucas semanas depois, a Revolução de Veludo alastrou pela Checoslováquia, desabando o governo comunista.

As peças de dominó iam caindo uma a uma; não faltaria muito para que toda a Europa de Leste fosse livre. O meu pai fora o maior comunista na América, e eu, enquanto assistia àquilo tudo, decidi que queria ser o maior capitalista na Europa de Leste.

A minha primeira oportunidade surgiu em junho de 1990, quando o John enfiou a cabeça no meu gabinete e perguntou:

— Ei, Bill, querias ir para a Europa de Leste, certo?

Acenei afirmativamente com a cabeça.

— Excelente. O Banco Mundial anda à procura de conselheiros de reestruturação para enviar para a Polónia. Preciso que engenes uma proposta que dê a volta a uma empresa de transportes polaca falida, certo?

— OK. Mas nunca escrevi uma proposta. Como é que faço?

— Fala com o Wolfgang. Ele explica-te.

Wolfgang. Wolfgang Schmidt. Só de ouvir o nome, fiquei arrepiado.

O Wolfgang era um dos diretores do BCG, responsável por alguns dos processos do dia a dia. Era conhecido por ser um dos diretores mais intratáveis do escritório de Londres. Austríaco, com 30 e poucos anos, era amigo de gritar, obrigar a trabalhar pela noite fora e fazer a vida negra aos consultores mais jovens. Ninguém queria trabalhar para ele.

Porém, se eu quisesse mesmo ir para a Polónia, que remédio teria senão trabalhar com o Wolfgang. Nunca tinha entrado no gabinete dele, mas sabia onde era; toda a gente sabia, que mais não fosse para poder evitá-lo.

Entrei e deparei-me com um caos completo. Havia caixas de pizza vazias, papéis amarrotados e pilhas de relatórios por toda a parte. O Wolfgang estava debruçado sobre um enorme volume encadernado, correndo o dedo pela página. O rosto suado brilhava à luz fluorescente, e o cabelo desalinhado estava mais despenteado do que nunca. O fato caro contrastava com a camisa desfraldada, que deixava à vista o seu estômago proeminente.

Clareei a garganta, e ele virou a cabeça na minha direção.

— Quem és tu?

— Bill Browder.

— O que é que queres? Não vês que estou ocupado?

Pensei que ele deveria era ocupar-se a limpar o chiqueiro que era aquele gabinete, mas a única coisa que disse foi:

— Preciso de preparar uma proposta para a reestruturação de uma companhia de transportes polaca. O John Lindquist disse-me para vir falar consigo.

— Céus — resmungou. — Ouve, Browner, começa por procurar currículos de consultores do BCG que tenham experiência em camiões, autocarros, carros, tudo o que te parecer relacionado. Arranja todos os que conseguires.

— OK. Trago-os para aqui ou...

— Faz o que eu te disse!

E regressou à leitura.

Saí do gabinete e dirigi-me à biblioteca. Ao passar os olhos pelo registo de currículos, percebi por que razão o BCG desfrutava de tamanha reputação internacional. Tinham pessoas com experiência em tudo e mais alguma coisa e em qualquer canto do mundo. Uma equipa de consultores do escritório de Cleveland especializara-se em construção automóvel; um grupo de Tóquio trabalhara na implementação de inventários instantâneos em empresas japonesas; havia consultores em Los Angeles especializados em investigação operacional. Fotocopiei os currículos e regresssei sem demoras ao gabinete do Wolfgang.

— Já de volta, Brower?

— É Browder, na verdade...

— Sim, sim. Ouve, estão na calha outros trabalhos na Polónia, e os tipos que estão a fazer as propostas hão de dizer-te o que fazer. Eu não tenho tempo. Agora, se não te importas...

Apontou a mão aberta na direção da porta, sugerindo claramente que estava na altura de me ir embora.

Consegui encontrar os outros consultores, e felizmente não se importaram minimamente de ajudar-me. Nas semanas seguintes, fizemos horários e planos de atividades e compilámos mais informação sobre as imensas virtudes empresariais do BCG. Quando chegámos ao fim, as apresentações estavam tão apuradas e completas, que me parecia impossível não ganharmos. Entregámo-las

ao John Lindquist, que as enviou para o Banco Mundial, e ficámos à espera.

Dois meses mais tarde, o Wolfgang apareceu no meu gabinete todo aperaltado, com uma expressão incaracteristicamente alegre.

— Bill, começa a fazer as malas. Vais para a Polónia.

— Ganhámos?

— Ganhámos, sim senhor. É agora que começa o trabalho a sério.

Fiquei exultante.

— Começo a contactar os especialistas que incluímos na proposta para garantirmos que também podem vir para a Polónia?

O Wolfgang franziu o sobrolho.

— Que conversa é essa? Claro que não. A única pessoa que vai trabalhar neste caso és tu.

Deu uma pequena pancada na ombreira da porta, virou-se e foi-se embora.

Nem conseguia acreditar. Eu tinha incluído uma carrada de gente importante na proposta, e afinal os polacos só me queriam a mim? Um recém-contratado que não percebia patavina de autocarros ou sequer de negócios? Fiquei chocado, mas guardei as minhas reservas. Ao fim e ao cabo, era o meu trabalho de sonho; que importava que tivesse de morder a língua para concretizá-la?

Em finais de outubro de 1990, quase um ano após a queda do Muro de Berlim, eu, o John, o Wolfgang e mais dois recém-contratados embarcámos no voo da LOT⁵ com destino a Varsóvia. Fomos recebidos por quatro senhores do Banco Mundial e dois funcionários da Autosan, a empresa de transportes em apuros que era suposto salvarmos da bancarrota. Recolhemos a bagagem e fomos num dos autocarros da Autosan para a sede da companhia, em Sanok.

Foi uma viagem longa. Varsóvia não tardou a dar lugar ao meio rural polaco, que estava no pico do outono; era pitoresco, mas também

⁵ A linha aérea do Estado polaco.

algo deprimente. O regime comunista na Polónia caíra há pouco tempo, e a situação no terreno era ainda mais difícil do que eu estava à espera. Foi como recuar numa máquina do tempo até 1958. Os carros eram antigos, e havia carroças puxadas a cavalo na berm da estrada. As quintas estavam em ruínas, e as casas nas zonas urbanas (aqueles prédios de cimento ubíquos, de estilo soviético) a cair aos bocados. Os polacos sofriam com escassez alimentar, hiperinflação, cortes elétricos e toda a espécie de problemas.

Não obstante, sentado naquele autocarro barulhento, com a cabeça encostada à janela, pensei: *É exatamente aqui onde quero estar.*

Tinha pela frente um destino em aberto, pleno de possibilidades.

Seis horas depois, chegámos a Sanok, uma cidade com menos de 50 mil habitantes, localizada no sudeste da Polónia, numa zona de florestas e montanhas, a 16 quilómetros da fronteira com a Ucrânia. Fomos levados para o restaurante da empresa e recebidos num banquete onde já estavam a direção da Autosan e os executivos do Banco Mundial. Nenhum dos convivas se aproximou da comida — costeletas de porco gordurentas, batatas demasiado cozidas e uma espécie de gelatina salgada com pedaços de porco. A juntar à comida pouco apetitosa, pairava no ar um odor desagradável, oriundo do solvente de uma fábrica ali perto. Fiquei com a clara sensação de que toda a gente que não fazia parte da Sanok mal podia esperar por se ver livre daquilo. Porém, não estava nos planos dos diretores da empresa de transportes deixarem-nos sair, e continuaram a fazer brindes pela noite fora. Finalmente, às 23h15, quando o café estava a ser servido, os executivos do Banco Mundial levantaram-se, com um ar acanhado, inventaram uma desculpa qualquer e apressaram-se a entrar no autocarro que os levaria para Rzeszow, a cidade mais próxima com um hotel decente.

Os meus colegas do BCG esperaram até que equipa do Banco Mundial estivesse a uma boa distância antes de também eles se levantarem e arranjam uma desculpa. Lá fora, o Wolfgang negociava

com dois taxistas a viagem de regresso até Varsóvia, a seis horas dali.

E fiquei só eu — um jovem de 26 anos, com um MBA e apenas um ano de experiência em consultoria — para salvar aquela empresa da ruína.

Terminado o café, despedi-me dos diretores, que pareciam não compreender que eu era um zé-ninguém em comparação com todos os que se tinham ido embora. Fui então levado até ao Hotel Turysta, que seria a minha casa nos meses seguintes.

O Turysta era um edifício de cimento, húmido, de quatro andares, localizado a uns quarteirões do rio San. Os corredores eram estreitos e mal-iluminados, e o meu quarto era pequeníssimo. Mais vestíbulo do que propriamente quarto, tinha duas camas estreitas, encostadas a paredes opostas, e a única área vazia era o espaço entre elas. Preso à parede, por cima de uma das camas, estava um televisor de 13 polegadas a preto e branco. Havia uma única mesinha de cabeceira, simples e vulgar, entalada entre as duas camas, em cima da qual estava o único candeeiro do quarto. Por cima, estava uma janela, pequena e com vista para um terreno baldio.

Não era propriamente o Four Seasons, mas eu estava tão entusiasmado por estar na Polónia, que nem me importei.

Experimentei o telefone de disco, de plástico, para ver se funcionava, mas a linha só ligava à matrona da receção, que não falava uma palavra de inglês. Desfiz as malas e enfiei as minhas roupas no armário. O quarto estava frio, e, como o aquecedor não funcionava, tive de vestir a parka que comprara para o inverno vindouro. Liguei a televisão: só havia três canais, todos em polaco. Um passava notícias, outro futebol, e no terceiro estava a dar um programa qualquer sobre ovelhas. Desliguei-a. Ainda andei às voltas com o sintonizador do rádio que tinha trazido comigo, mas nada encontrei e acabei por desistir.

Deitei-me e tentei adormecer, mas tinha demasiado frio. Bati no radiador e dei à volta à válvula junto ao chão, mas em vão. Noutras

circunstâncias teria ligado para a recepção, mas, dado o obstáculo da linguagem, de nada serviria. Tirei mais roupas do armário, puxei os cobertores da outra cama e afundei-me debaixo desta montanha de trapos; também não resultou. E ainda tinha a parka vestida. Passei a noite às voltas na cama e mal preguei olho. Quando o sol começou a nascer, saltei para o duche, na esperança de pelo menos aí conseguir algum calor. Fartei-me de esperar pela água quente, mas não ficou mais do que morna.

Desisti do duche, vesti-me e dirigi-me ao pequeno restaurante do Turysta para conhecer o meu tradutor. Era um homem magro, num fato de poliéster cinzento que não lhe caía bem. Mal me viu, levantou-se de um salto. Dobrou o jornal debaixo do braço e estendeu-me a mão.

— Sr. William?

Apertei-lhe a mão.

— Sim, sou eu.

— Olá. O meu nome é Leschek Sikorski — respondeu entusiasmamente.

O Leschek era ligeiramente mais velho e mais alto do que eu. Tinha cabelo castanho-claro, olhos verdes e uma barba impecavelmente aparada. Noutras circunstâncias, até poderia ser bem-parecido, mas o fato rasca e os dentes tortos não ajudavam.

— Por favor, sente-se — disse o Leschek, puxando a cadeira — Dormiu bem?

Proferiu o fim da frase quase aos berros.

— Na verdade, tive frio. O quarto não tinha aquecimento.

— Pois. Nunca o ligam antes do começo oficial do inverno.

Voltou a gritar a última palavra. Falava um inglês tão artificial, que na altura tive a certeza de que o aprendera por cassetes da Berlitz.

A empregada serviu-me uma chávena de chá, enquanto o Leschek lhe dizia qualquer coisa em polaco. Quando se foi embora, perguntei:

— O que é que lhe disse?

— Para lhe trazer o pequeno-almoço.

— Não há um menu?

— Não, não. Só um pequeno-almoço!

Minutos mais tarde, chegou o dito pequeno-almoço: salsichas esturricadas e uma espécie estranha de queijo fundido polaco. Tinha tanta fome, que devorei tudo num instante.

O Leschek comeu o dele em silêncio, sem mostrar repulsa ou entusiasmo. A meio da refeição, com a boca cheia, perguntou:

— É de Londres, não é?

— É verdade.

O rosto dele abriu-se num sorriso.

— Nesse caso, tenho um pedido a fazer-lhe.

Baixou a voz e sussurrou:

— Pode apresentar-me à Samantha Fox?

Samantha Fox era uma cantora *pop* inglesa, conhecida por ter um peito avantajado, que começara a carreira como modelo *topless* na terceira página do jornal *The Sun*.

Olhei para o Leschek com estranheza.

— Lamento, mas não posso. Não a conheço.

Recostou-se na cadeira com um ar pouco convencido e insistiu:

— Não pode ser. Você é de Londres!

— Leschek, gostava muito de poder ajudá-lo, mas há sete milhões de pessoas em Londres.

Não queria ser mal-educado, mas aquilo era ridículo. Como iria eu dar a volta a uma companhia de transportes à beira da falência, se a minha principal ligação ao mundo fosse este tipo esquisito, obcecado com uma modelo inglesa de mamas à mostra?

Após o pequeno-almoço, o Leschek e eu saímos do hotel e enfiámo-nos como pudemos no pequeno *Fiat Polsky* vermelho que a empresa disponibilizara para a minha estadia. Ao fim de algumas tentativas, consegui que o motor pegasse. Sempre sorridente, o Leschek indicou-me o caminho para chegar à sede da Autosan,

um edifício de cimento branco, com sete andares, junto ao rio. Estacionámos, e ao passar pelo átrio detetei aquele cheiro desagradável a solventes industriais do jantar na noite anterior. O Leschek e eu apanhámos o elevador para o último andar e encontrámos o caminho para o gabinete do diretor-geral. Ele próprio estava à porta, como se fosse uma barricada: os seus ombros ocupavam praticamente toda a largura. O bigode espesso pairava sobre um sorriso radioso. Parecia ter o dobro da minha idade, e sempre trabalhara na Autosan. Quando me aproximei, estendeu a mão, calejada como a de um operário. Apertei-a, e fez tanta força, que por pouco não me partiu os ossos.

Empurrou-nos para dentro do gabinete e começou a falar muito depressa em polaco.

— Bem-vindo a Sanok — o Leschek ia traduzindo. — Ele quer saber se deseja um conhaque para brindar a sua chegada.

— Não, obrigado — retorqui, pouco à vontade, sem saber se estaria a cometer algum pecado cultural ao rejeitar uma bebida alcoólica tão forte às 10 da manhã.

O diretor-geral lançou-se então num breve discurso em que basicamente repetiu quão entusiasmado estava com a minha presença. Explicou que a Autosan era o principal agente empregador em Sanok; se a empresa fosse ao fundo, toda a cidade iria atrás. Tinha a certeza — ele e toda a gente — de que o BCG (ou seja, eu) os salvaria da desgraça financeira. Esforcei-me por manter uma expressão séria, e ia acenando com a cabeça a tudo numa tentativa de inspirar confiança, mas por dentro estava absolutamente apavorado com tamanho grau de responsabilidade.

No fim do pequeno discurso, rematou:

— Sr. Browder, antes de meter mãos à obra, quero perguntar-lhe: podemos fazer alguma coisa para tornar a sua estadia em Sanok mais agradável?

Desde que entrara no gabinete, não pude deixar de reparar na temperatura elevada, sobretudo depois daquela noite para esquecer

no quarto gelado. Notei que havia um aquecedor a zumbir discretamente a um canto, emitindo uma luz alaranjada reconfortante. De olhos postos nele, perguntei com algum nervosismo:

— Acha que poderia arranjar-me um aquecedor daqueles para o meu quarto, senhor diretor?

Seguiu-se um momento de silêncio, enquanto o Leschek traduzia. De súbito, o rosto do diretor-geral iluminou-se. De bochechas bem rosadas, piscou-me o olho e disse:

— Sr. Browder, podemos fazer muito melhor do que isso. Podemos arranjar uma mulher para aquecê-lo durante a noite!

Olhei timidamente para o chão e gaguejei:

— N... não, muito obrigado. Um aquecedor serve perfeitamente.

Comecei de imediato a trabalhar, e a minha primeira semana na Polónia foi o maior choque cultural que alguma vez experimentara. Não havia coisa alguma em Sanok — os cheiros, a língua, os hábitos — que me fosse familiar. Porém, o que tornava tudo mais difícil era a comida. A única carne que havia era de porco e estava em toda a parte. Salsichas ao pequeno-almoço, sandes de fiambre ao almoço, costeletas de porco para o jantar, todos os dias, sem exceção. Não havia fruta nem vegetais. O frango era um luxo. Pior de tudo: todas as refeições vinham embebidas num molho espesso, como se fosse alguma espécie de condimento mágico para tornar tudo mais saboroso. Não tornava.

Ao quinto dia, estava a morrer de fome. Tinha de fazer alguma coisa, e decidi ir até Varsóvia para ver se encontrava alguma coisa decente para comer no Marriott. Mal cheguei, larguei a mala no quarto e fui a correr para o restaurante. Nunca me senti tão feliz por estar no bufete de um hotel. Enchi o prato de salada, frango frito, rosbife, queijo e pedaços de pão como se estivesse possuído. Servi-me uma segunda vez. E uma terceira. Quando já estava pronto para a sobremesa, o meu estômago começou a fazer barulhos estranhos. Soube logo que estaria metido em sarilhos, se não chegasse depressa à casa de banho.

Dirigi-me tão depressa quanto podia à dos homens, mas, enquanto atravessava o átrio, quem haveria de estar ali mesmo à minha frente, senão o Wolfgang Schmidt?

— Browner! Que diabo estás a fazer em Varsóvia? — exclamou, em tom de reprimenda.

Fiquei tão surpreendido por encontrá-lo, que perdi o pio.

— Eu... eu achei que, como é sexta-feira à noite...

— Sexta-feira à noite? — rosnou. — Estás a brincar comigo? Põe esse rabo a caminho de Sanook bem depressa.

— Sanok — corrigi, saltitando desconfortavelmente de um pé para o outro.

— Ou isso! Tens de regressar imediatamente e passar o fim de semana a adaptar-te ao cliente. É assim que as coisas funcionam neste negócio.

Os ruídos vindos da minha barriga eram tão intensos, que mal conseguia ouvi-lo.

— OK. Eu regresso. Lamento. Lamento imenso.

A casa de banho estava mesmo ali ao lado. E eu já não tinha muito tempo.

— Tudo bem, Browner.

Quando finalmente se afastou, corri para a casa de banho a toda a velocidade.

Depois de dar de caras com o Wolfgang daquela maneira, fiquei tão intimidado, que não me atrevi a regressar a Varsóvia. Em alternativa, aos fins de semana metia-me no meu pequeno *Fiat Polski* e deambulava pelo campo à procura de comida. Parava em pequenos restaurantes e, como não percebia patavina de polaco, apontava para três ou quatro entradas ao acaso, na esperança de que pelo menos uma delas fosse comestível. Rezava para que me calhasse frango, e de vez em quando tinha sorte. Podia dar-me a este luxo, porque o zlóti polaco estava tão desvalorizado, que cada prato custava o equivalente a 45 cêntimos americanos. Era divertido sair de Zanak, mas, fosse onde fosse, a comida continuava a ser intragável,

de um modo geral. Ao fim de oito semanas, já tinha perdido mais de 6 quilos.

O que se passava com a comida era apenas um dos sinais de quão grave era a situação na Polónia. A Autosan estava um caos e mesmo à beira do precipício. Aplicando a «terapia de choque» económica que se seguiu à queda do comunismo, o governo polaco cancelara todas as encomendas de autocarros da Autosan; como consequência, a companhia perdera 90 por cento das vendas. A empresa teria de encontrar toda uma nova rede de clientes ou de fazer cortes orçamentais verdadeiramente drásticos.

Arranjar novos clientes era praticamente impossível, porque naquela altura a Autosan fabricava dos piores autocarros do mundo. A única opção plausível para evitar a falência era despedir uma quantidade imensa de gente. Dado que a cidade inteira dependia da empresa para sobreviver, era a última coisa de que precisavam — e a última coisa que eu queria dizer-lhes. Aquilo deixou-me doente, e as minhas ideias românticas sobre fazer negócios na Europa de Leste começaram rapidamente a desvanecer. Não queria fazer mal àquela gente.

Três semanas antes das férias de Natal, numa altura em que o meu mal-estar crescia a olhos vistos, encontrei-me com o Leschek, para o nosso pequeno-almoço habitual. Aprendera a não lhe dar espaço para conversas ridículas como a da Samantha Fox: limitava-me a não abrir a boca, e ele respeitava. Apesar do nosso começo menos bom, aprendera a ver no Leschek alguém genuíno e prestável, e, ao fim de dois meses constantemente na sua companhia, comecei a gostar dele. Lamentava profundamente que ele tivesse de traduzir as minhas recomendações medonhas para a direção da Autosan; acima de tudo sabia que, quando finalmente saísse de Sanok, iria ter saudades dele.

Nessa manhã, enquanto lutava com as rodelas de salsicha, levantei os olhos para o jornal que o Leschek tinha nas mãos mesmo à minha frente. Parecia estar a ler os classificados, mas quando olhei

com mais atenção vi que eram caixas com números — valores financeiros —, rodeadas de palavras incompreensíveis para mim.

Inclinei-me e perguntei:

— Leschek, o que é isso?

— São as primeiras privatizações de sempre na Polónia — anunciou, orgulhoso.

Ouvira dizer que a Polónia iria privatizar as empresas outrora do Estado, mas estava tão centrado na Autosan, que não acompanhara de todo o processo.

— Interessante... Que valor é este? — apontei para um número no topo da página.

— É o preço das ações.

— E este?

— O lucro do ano passado.

— E este aqui?

— A quantidade de ações que vão pôr à venda.

Fiz uns cálculos rápidos. O preço das ações avaliava a companhia em 80 milhões de dólares, quando no ano anterior lucrara 160 milhões, o que significava que o governo polaco estava a vendê-la por metade das receitas do ano passado. Fiquei estupefacto. Trocando em miúdos, o que aquilo queria dizer era que quem investisse naquela empresa, e não a vendesse, ao fim de seis meses recuperaria o investimento inicial.

Perguntei tudo de novo para ter a certeza de que não estava a escapar-me nada; não estava mesmo. Aquilo era *muito* interessante. Fizemos um exercício semelhante para as outras empresas referidas no jornal, e os resultados foram mais ou menos os mesmos.

Nunca tinha comprado uma única ação na vida, mas naquela noite, deitado na cama, as privatizações polacas não me saíam da cabeça. Pensei: *Tenho de fazer isto. Não foi precisamente para isso que fui para a escola de gestão?*

O meu património líquido na altura não passava de 2 mil dólares. Depois de confirmar com o John Lindquist que não havia qualquer legislação que me proibisse de comprar as ações, decidi investir

o meu dinheiro todo naquelas privatizações e perguntei ao Leschek se poderia ajudar-me. Na nossa hora de almoço, foi até ao banco de poupanças local, ficou na fila para converter o meu dinheiro em zlóti polacos e depois caminhou até aos correios para preencher os formulários de subscrição das privatizações. O processo era complexo, e obrigou o Leschek a regressar quatro vezes ao balcão com dúvidas sobre como preencher formulários tão específicos. Porém, no fim consegui participar com sucesso na primeira privatização de sempre na Europa de Leste.

Em meados de dezembro, regressei a Londres para preparar a apresentação final do BCG para a Autosan e para o Banco Mundial, que seria feita a seguir às férias. Eu estava completamente dividido: a minha análise concluía que a empresa deveria despedir uma boa parte dos trabalhadores, se quisesse sobreviver. Porém, depois de ter passado tanto tempo com aquelas pessoas, sabia que um despedimento em massa seria uma tragédia — não imaginava sequer como alguns seriam capazes de sobreviver. Pensei no Leschek e na imensa família dele e pensei nas privações que já sofriam. Tinha mesmo de recomendar despedimentos, mas queria suavizar o golpe. Decidi dissimular todo o plano de despedimentos apontando-o como uma das «opções estratégicas» incluídas no relatório, na esperança de que o governo acabasse por considerar outra opção: continuar a subsidiar a Autosan.

Porém, em Londres, quando mostrei esta apresentação «mitigada» ao Wolfgang, ele ficou furioso.

— Que merda é esta?

— São as opções deles.

— És estúpido ou quê? Não têm a porra de opções nenhuma. Têm de despedir toda a gente, Browder.

Estava a ser uma besta, é certo, mas pelo menos acertara no meu nome.

O Wolfgang obrigou-me a excluir todas as outras opções estratégicas, e depois fez-me passar a apresentação para as mãos de outro

consultor para confirmar a análise. A recomendação do BCG acabou por ser o despedimento da maioria dos funcionários.

Regressámos a Sanok, e o Wolfgang insistiu em que fosse eu a apresentar as nossas conclusões. O BCG, o Banco Mundial e a direção inteira da Autosan reuniram-se na maior sala de conferências da empresa. Baixaram as luzes, e liguei o projetor, com os diapositivos todos à mão. Comecei pelo que continha o número global de despedimentos. Ouvi as exclamações na sala. Prossegui, descrevendo as dispensas recomendadas para cada departamento. O Leschek, nervoso, ia traduzindo tudo. A cada novo diapositivo, o choque ia diminuindo e dando lugar à fúria. Começaram a contestar-me incessantemente. Os representantes do Banco Mundial olhavam para o John e para o Wolfgang, na esperança de que um deles interviesse, mas ambos evitavam olhar para os clientes e abrir a boca. Quando cheguei ao fim, não havia pessoa alguma naquela sala que não quisesse matar-me. O diretor-geral estava particularmente silencioso, fitando-me com uma expressão de profunda desilusão.

Era suposto eu ter sido o cavaleiro andante que salvaria a Autosan, mas afinal não passava de um traidor. Sentia um misto de raiva, insegurança e humilhação. Talvez a Europa de Leste não fosse o sítio ideal para mim.

Deixei a Polónia com uma certeza: detestava consultoria.

Nos meses seguintes pensei muito na Autosan, perguntando-me o que teria acontecido à empresa e se poderia ter feito as coisas de outro modo. Comunicar com eles era quase impossível, mas soube mais tarde que o governo polaco fizera tábua rasa das recomendações do BCG e continuara a subsidiar a Autosan. Normalmente os consultores desejam que os conselhos que dão sejam aplicados, mas naquele caso não poderia ter ficado mais feliz por o meu ter sido ignorado.

A minha única ligação à Polónia era agora a minha pequena carteira de ações, que verificava regularmente. Depois de deixar

Sanok, o preço das ações foi subindo de forma constante, e cada ponto percentual a mais deixava-me mais convicto de que encontrara a minha vocação.

O que eu queria mesmo fazer era investir em privatizações na Europa de Leste.

E, na verdade, acertara em cheio. Ao longo do ano seguinte, o meu investimento duplicaria e voltaria a duplicar. Acabou por valorizar quase dez vezes. Para quem não sabe, a sensação de encontrar um *ten bagger*⁶ deve ser o equivalente financeiro a fumar *crack*: depois de experimentarmos, queremos repetir uma e outra vez, sem parar.

⁶ Termo usado em Wall Street para um investimento que vale dez vezes o seu preço original. [N. do T.]

***Alerta Vermelho* é uma história real e impressionante que revela o lado mais atroz do regime de Vladimir Putin. Fraude, corrupção, chantagem, perseguição, extorsão e tortura são termos que surgem recorrentemente neste livro corajoso, explosivo e revelador, que denuncia os segredos mais obscuros do poder russo.**

BILL BROWDER, CEO da Hermitage Capital, uma das empresas de fundos de investimento mais bem-sucedidas do mundo, foi o maior investidor estrangeiro na Rússia até 2005, altura em que foi subitamente proibido de entrar no país. Em novembro de 2009, Sergei Magnitsky, o advogado que representava Browder no processo contra o governo russo, foi isolado numa cela gelada de uma prisão de Moscovo, algemado e espancado até à morte por oito agentes policiais. O seu crime? Ter testemunhado contra os funcionários do Ministério da Administração Interna da Rússia, envolvidos no roubo de 230 milhões de dólares pagos em impostos pela Hermitage.

APESAR DE TODAS AS PROVAS e factos apresentados contra as autoridades russas, até agora o caso não foi investigado e os responsáveis por esta morte brutal continuam impunes.

INCONFORMADO, Bill Browder denuncia e expõe em *Alerta Vermelho* o retrato de um governo russo criminoso e sem escrúpulos, e as estreitas ligações de Vladimir Putin com as oligarquias corruptas.

«UMA OBRA DE LEITURA OBRIGATÓRIA.»

John McCain, senador dos EUA



Veja o vídeo de apresentação deste livro.

www.vogais.pt

v o g a i s
com todas as letras

2010 Editora

ISBN 978-989-8491-50-3



9 789898 491503

História/Política