

Paulo Veras
com Tania Menai

UNICÓRNIO VERDE-AMARELO

Como a 99 se tornou uma
start-up de um bilhão de dólares



22. O paraíso das fraudes
23. Sem paredes
24. Cabeça de dono
25. Risco controlado
26. Capital humano
27. Desviando de cambalachos
28. Saber ganhar e saber gastar
29. Golaço
30. Estou doente
31. *I love 99*
32. Didi entra em campo
33. Seja relevante
34. 2016 é ano par
35. De volta. Ou quase
36. O fim?
37. A Uber veio com tudo
38. Volta por cima
39. Cadê a cadeira que estava aqui?
40. Lidando com o governo
41. *Habemus Pop*
42. Investe, não investe
43. 2017 é ano ímpar
44. Mais dinheiro, mais espaço
45. Negócios da China
46. Freio de mão
47. O *call*
48. Vendemos
49. Futuro

Caderno de imagens
Créditos das imagens
Sobre os autores
Créditos

APRESENTAÇÃO

ESTA HISTÓRIA PODERIA GANHAR pelo menos 99 versões. Esta é a minha. Perdi a conta de quantas pessoas me pediram para registrar esta empreitada. Concordo com elas. O nascimento, o crescimento e a venda da 99 mereciam mesmo virar livro. Aprendemos tanto ao longo da nossa jornada que vale compartilhar com outros empreendedores as nossas quedas e voltas por cima.

Empreendedores são uma tribo singular, verdadeiros motores de inovação e progresso. Estamos formando no Brasil uma comunidade que se apoia, troca experiências, evolui junto. Essas atitudes fortalecem o ecossistema de empreendedorismo e a nação como um todo. O impacto positivo para a sociedade é imenso. A vida, afinal, não é um jogo de soma zero.

A 99 quebrou grandes paradigmas no Brasil. Criamos uma marca nacional em tempo recorde, atraímos *venture capital* em volumes até então inéditos para start-ups de tecnologia locais e vendemos a empresa em 2018 com status de primeiro “unicórnio” brasileiro. Este é o termo usado para start-ups que atingem, em poucos anos, um valor de mercado acima de 1 bilhão de dólares.

Para o mercado, incluindo investidores, start-ups e a imprensa, a venda da 99 foi um marco. Nossa experiência transformou o ambiente de negócios e gerou oportunidades para

outras centenas de start-ups cujas trajetórias são igualmente promissoras.

Este é o meu relato dos desafios que enfrentei ao longo de cinco anos ao lado de pessoas extraordinárias, reconstituídos com a jornalista Tania Menai a partir de dezenas de entrevistas e incontáveis trocas de e-mails.

Agradeço a todos que participaram da história da 99 e que deram sua contribuição para este livro. São tantos que eu não poderia individualizar sem cometer injustiças. Minha família, sócios, médicos, amigos, equipe da Companhia das Letras e todos os *NinetyNiners*. Milhões de passageiros e motoristas.

Aos que tiverem versões diferentes de algum episódio aqui relatado, digo que faz parte. Respeito todas. Boa corrida!

Paulo Veras

1

Game over?

SÃO PAULO, MAIO DE 2016. Era uma manhã de quarta-feira. Ariel Lambrecht, Renato Freitas e eu nos sentíamos como os cavaleiros do apocalipse: diante de nós, estava a inglória missão de revelar a trinta pessoas da liderança da 99, a start-up que fundamos em 2012, que a empresa estava com os dias contados. A companhia fora criada para conectar passageiros a táxis disponíveis nas proximidades por meio de um aplicativo para smartphone com tecnologia cem por cento caseira. Atraímos investidores nacionais e estrangeiros, contratamos um time de primeiríssima linha que dava o sangue pela empresa. Crescemos Brasil afora com base em valores sólidos, beneficiando milhares de motoristas e usuários. Nossa marca era vista como jovem, digital e do bem.

Ainda assim, as finanças indicavam que a 99 quebraria em oito meses. Oito. O número estava claro, projetado no telão improvisado em uma sala da empresa. Era preciso reformular urgentemente a estratégia da 99 e seus duzentos funcionários. Naquela reunião, apresentamos um plano minucioso que, se executado com perfeição, daria nova vida à companhia. Demos à equipe, e a nós, exatos 45 dias para pagar as próprias contas e virar o jogo. Não havia plano B.

Na 99, tínhamos uma superstição: anos ímpares eram ótimos, anos pares, catastróficos. Mas 2016 superou as piores expectativas. O plano dos 45 dias começaria imediatamente e se estenderia até julho. Ele adiava a ameaça de fechar a 99 no curto prazo, mas não resolvia o desafio de longo prazo: retomar o crescimento e voltar a competir com nosso archi-inimigo, a Uber.

Criado na Califórnia em 2010, o aplicativo de carro particular chegou ao Brasil em 2014. Nos primeiros meses, não fez muito barulho. Mas em 2016, a Uber chutou a porta, cobrando trinta por cento a menos que os táxis nas corridas e criando um mercado jamais visto. A empresa cresceu de forma vertiginosa, tirando proveito da ausência de concorrência local e da indefinição das regras do jogo. Para o conglomerado de mobilidade compartilhada chinês Didi Chuxing, com quem discutíamos uma parceria, investir na 99 era apostar no cavalo perdedor. De 2015 para 2016 a nossa liderança evaporou: a participação de mercado da 99 despencou de sessenta para dez por cento, enquanto a Uber abocanhou cerca de 85 por cento no mesmo período. Carro particular era a bola da vez. Em um ano, táxi virou coisa do passado.

Nossa sede ficava na Vila Olímpia, em São Paulo. Ali trabalhavam cerca de 160 pessoas. Contávamos com mais quinze funcionários no Rio de Janeiro e outros vinte espalhados pelo Brasil, em Porto Alegre, Recife e Fortaleza. A reunião aconteceu no terceiro andar do escritório paulistano, que ainda não tinha mobília. As pessoas estavam sentadas no chão, na laje sem carpete, e olhavam para os slides no telão. Acabei sequestrando a

reunião. Ninguém esperava a minha presença. Reapareci de surpresa no escritório, depois de ter contraído o vírus H1N1 em fevereiro, doença que evoluiu para uma pneumonia gravíssima e que me deixou em coma induzido por uma semana. Passei o mês de abril no hospital, totalmente desconectado da 99. Debilitado e dez quilos mais magro, sobrevivi. Voltei para casa no final de abril e passei duas semanas em recuperação. Por ter perdido muita musculatura, tive de reaprender a falar, a comer e a andar.

Em meados de maio comecei a me reconectar com a 99. Nesse meio-tempo, o time de liderança se debruçava sobre um plano para salvar a empresa. Estávamos atrás de investimentos fazia quase um ano, mas as dificuldades eram imensas. Algumas negociações com investidores avançaram, mas não deram resultado. Num domingo, enquanto eu me recuperava em casa, Peter Fernandez, responsável pela área de Produtos na 99, me enviou um e-mail dizendo que tinha marcado uma reunião na quarta-feira seguinte para apresentar o plano de recuperação à equipe. Peter contratou a Bain & Company, uma consultoria multinacional de gestão, para ajudar na elaboração do plano. A Bain trouxe uma equipe excepcional. No entanto, como toda consultoria de ponta, o serviço custava uma fortuna. Era muito para uma empresa pequena como a nossa, com caixa sangrando. Nosso combustível estava na reserva.

Ao me enviar a apresentação, Peter se mostrou aberto a mudanças. Ele buscava a minha validação. Na época, nossos investidores eram fundos como a Monashees, a Qualcomm e a Tiger. Eles acreditavam que a única forma de competir com a Uber era lançar uma opção de carro particular no aplicativo da

99. E queriam mostrar aos outros investidores que estávamos preparados para a briga. Abri o arquivo e li os slides. Eram dezenas, bem no estilo das empresas de consultoria. Notei que o plano propunha uma série de iniciativas: “Vamos lançar o carro particular, vamos lançar isso, vamos fazer aquilo”.

Ariel me pediu que revisasse o plano com atenção. Ele estava preocupado com a viabilidade de tantas ideias — e estava certo. *Isso vai quebrar a 99*, pensei. Em vez de novidades, precisávamos de um plano emergencial, de um paraquedas. Como plano de longo prazo, era ótimo. No entanto, naquele momento, tudo aquilo era o oposto do que deveríamos fazer. Se tomássemos aquele rumo, consumiríamos o restante do caixa disponível antes de colocar de pé as iniciativas.

Reli tudo e liguei para o Peter. Faltavam dois dias para a reunião. “Estamos torrando dinheiro em vez de focar em parar de pé sozinhos”, disse a ele. “Não é hora de inventar novidade ou pensar em crescimento. Primeiro precisamos sobreviver.” Depois de anos de trabalho duro, de desafios e algumas vitórias, vamos colocar tudo a perder? Um filme passou na minha cabeça. Precisávamos equilibrar as contas antes de pensar em futuro. Até porque não haveria futuro para a 99 se o caixa acabasse. Seria *game over*.

Facilidade acadêmica, dificuldade disciplinar

NASCI EM SÃO PAULO, PREMATURO. Minha mãe conta que eu não consegui esperar e ela deu à luz aos oito meses de gestação. Tive uma ótima infância ao lado de duas irmãs mais velhas, Andrea e Márcia. Somos uma escadinha com intervalo de dois anos entre cada um. Na adolescência, elas tiveram mais afinidades; eu era o patinho feio. Além disso, meus pais incentivavam a nossa individualidade e independência. Queriam que tivéssemos vida própria, cada um com seus amigos e brincadeiras.

Apesar de ninguém ser religioso em casa, estudei em horário integral no colégio Santo Américo. Criado em 1951 por monges beneditinos húngaros, é considerado um dos melhores institutos de ensino privado da capital paulista. Eu era bom aluno, gostava muito de aprender e adorava matemática. Fazia as tarefas lá mesmo, nunca levava dever para casa. Mas eu também era distraído, hiperativo e bagunceiro. Digamos que eu tinha facilidade com as matérias, mas dificuldade com a disciplina. Quem frequenta a escola em horário integral passa o dia inteiro junto aos amigos, joga bola junto, almoça junto. É uma vida diferente dos que estudam meio período. Por isso nossa turma é próxima até hoje.

Ao tentar me matricular na sétima série, minha mãe ouviu da escola que eles me aceitariam com ressalvas. Era a chamada “matrícula condicional”. Meu comportamento, aos doze anos, era ruim. Caso não melhorasse, eles convidariam meus pais a procurar uma instituição mais adequada para me atender. A casa caiu. Meu pai ficou bravo, claro. “Se isso acontecer, não vou pagar outro colégio”, disse. Isso não significava que eu pararia de estudar, mas que iria para uma escola pública.

Antes dessa crise, eu me sentava com a turma do fundão. Com a ameaça, mudei para a primeira fileira. Acabou-se o que era doce: parei de conversar durante as aulas e de jogar papelzinho nos colegas. No Santo Américo, quem tirasse todas as notas acima de sete ou tivesse média geral acima de oito e não ficasse em recuperação tinha o direito de matar aula. Era uma forma de premiar o desempenho acadêmico. O aluno podia escolher um terço das aulas para usar como quisesse, ler um livro, nadar. A partir daquele momento, fui premiado em todos os bimestres.

Na época, computador em casa era uma raridade. Mas um amigo meu tinha um tk85, um computador pequeno, preto, com um teclado que acoplava à televisão. Foi assim que comecei a programar. Comprávamos revistas de informática e seguíamos os passos. Levávamos uma hora para digitar os códigos de um joguinho, antes de jogar na tela da televisão.

Em meados da década de 1980, quando eu estava na oitava série, minha irmã Andrea entrou no curso de engenharia. Ela comprou uma calculadora que permitia que curiosos como eu usássemos o Basic, uma linguagem de programação de

computador. Era horrível e incrível ao mesmo tempo. Com a desculpa de termos uma futura engenheira na família, pedimos ao meu pai que comprasse um computador de verdade — seria o primeiro da casa. Ele relutou (computadores custavam caro e não tinham muita aplicação no ambiente doméstico, dizia), mas acabou se rendendo aos nossos apelos.

No começo, eu usava o computador principalmente para jogar. Mas quando cansava, aproveitava para entender como aquilo funcionava. Acabei pegando gosto por programação. Alguns amigos da escola também tinham computador, então criamos uma relação em torno do que na época chamávamos de “informática”. Hoje dizemos “tecnologia”.

Criei um programa para calcular quais músicas caberiam melhor em um lado de uma fita cassete de trinta minutos. Também aprendi cedo a mexer com processadores de texto e planilhas, e a programar gráficos e desenhos. Eu destrinchava a máquina, queria saber tudo que era possível fazer com ela. A tela ainda tinha aquelas letrinhas verdes feitas de pontos grandes, como o Apple II.

Meu primeiro trabalho na área de “informática” foi para o pessoal que nos vendeu o computador. Eles precisavam digitalizar o logotipo da empresa. Cobrei duas caixas de disquetes pelo serviço, uma fortuna para um adolescente sem grana. Não tinha escâner, então desenhei num programa pixel por pixel, até ficar o mais parecido com a foto. Como levei menos de duas horas para fazer o trabalho, foi um ótimo negócio.

Brinquei com o computador até entrar na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, a Poli, onde estudei engenharia

mecânica com habilitação em automação e sistemas, ou “mecatrônica”. Nas disciplinas de computação aprendi a programar mais seriamente. Também fiz um estágio em uma empresa chamada Softcad Informática, de um professor da engenharia elétrica.

De uma conversa com um médico amigo do meu pai, surgiu a ideia de informatizar sua clínica. A agenda de consultas e a busca dos prontuários médicos estavam ficando complexas. Passei alguns dias na clínica para entender as necessidades, a rotina e a forma como as informações eram organizadas. Propus a venda de um software de gestão. Ele e o sócio toparam. Gastei algumas semanas programando, e a clínica passou a rodar com o sistema que criei. Também criei algo parecido para um escritório de advocacia. O ano era 1991. Se estivesse estudando nos Estados Unidos nessa época, provavelmente largaria a faculdade, pegaria esse software e o venderia para milhares de clínicas. Mas, na época, isso não me ocorreu.

Terminei a Poli em 1994 com dedicação total. Depois me arrependi um pouco do excesso de estudo. Com o tempo, você acaba esquecendo boa parte do que aprendeu, e pouca coisa tem aplicação prática. Eu poderia ter feito um uso melhor do meu tempo. Meus amigos que fizeram outras faculdades aproveitaram bem mais a graduação para viajar e bagunçar. Eu era muito metódico e disciplinado. Estudava para todas as provas, fazia todos os deveres. Não me lembro de ter deixado de entregar um trabalho sequer.

No último ano da Poli, comecei um estágio no braço brasileiro da ABB, uma empresa sueca-suíça sediada em Zurique, líder na

área de automação de usinas hidrelétricas, entre outros setores industriais. Como engenheiro da área, adorei o desafio. As minhas duas irmãs também trabalhavam em multinacionais, Andrea, engenheira na IBM, e Márcia, advogada na Monsanto.

“Que beleza”, meus pais pensavam: todos os filhos trabalhando em multinacionais, carreiras supostamente vitalícias, quase asseguradas naqueles tempos, caso o funcionário não fizesse besteira. Meus pais educaram nós três para sermos protagonistas. Meu pai era empreendedor, então a gente sempre teve muita facilidade para comunicação e liderança. Essa cultura da autonomia é uma tradição talvez mais americana e europeia do que brasileira. As crianças na Europa andam até a escola sozinhas. Aos dez anos, já fazem a mochila, saem de casa e voltam depois da aula. Eles focam na independência desde cedo. Isso é raro no Brasil.

Nascido na Hungria, meu pai chegou ao Brasil aos dez anos e hoje fala português sem sotaque. Minha mãe é brasileira, também de família europeia, mas já é a terceira geração no país. Ela é uma mistura de portugueses, franceses e brasileiros. Formado em engenharia civil, meu pai empreendeu desde sempre, mas não queria que os filhos trabalhassem com ele. Suas referências de empresa familiar eram ruins, com sócios sem preparo e acomodados. Em diversos casos, as relações familiares também sofrem. Ele preferia evitar esses conflitos e avisou aos três filhos que nem cogitassem a ideia de trabalhar em sua empresa: “Quem quiser ter uma empresa que faça a sua”. Combinado, pensei.

Logo depois de concluir o curso de engenharia, meu pai rumou para os Estados Unidos, onde fez uma pós-graduação em administração, incluindo um curso que abordava gestão de shopping. Voltou ao Brasil e abriu uma pequena loja automotiva. Em 1964, um vendedor entrou na loja e ofereceu algo inédito até então no Brasil: cotas do Condomínio Shopping Center Iguatemi. Meu pai se interessou e acabou comprando duas cotas por uns cem dólares cada. O empreendimento viria a ser lançado em 1966, mas só decolaria vários anos depois. O projeto era tocado por um empreiteiro visionário chamado Alfredo Mathias. O Iguatemi foi o primeiro do tipo no Brasil — até ali só havia comércio de rua. Em São Paulo, as boutiques da moda ficavam na rua Augusta, e o terreno do shopping, uma chácara adquirida da família Matarazzo, ficava longe dali, na avenida Faria Lima.

A loja de carros não durou muito, e meu pai criou dois empreendimentos com sócios diferentes: uma fábrica de máquinas para frigoríficos e outra de autopeças. Essas foram muito bem-sucedidas. Certo dia, meu pai foi perguntar ao Alfredo Mathias por que o shopping ainda não havia deslanchado. Alfredo disse para ele não se preocupar, era um projeto de longo prazo, mas daria certo. Meu pai retrucou: mas já se passaram cinco anos e ainda tem diversos espaços vagos, não faz dinheiro. Então meu pai visitou o shopping, percebeu diversos detalhes técnicos que poderiam ser aprimorados, colocou numa carta e endereçou ao Alfredo Mathias. Não ouviu resposta por meses, até que recebeu um telefonema: Alfredo havia lido a carta e até implementado algumas das sugestões da

lista, e os resultados começaram a melhorar. Ele convidou meu pai a compor o conselho de condôminos, do qual ele participa até hoje, décadas depois da mudança de controle para o Grupo Jereissati, em 1978.

Alfredo Mathias ainda tinha outro projeto ambicioso, um condomínio de oitocentos apartamentos chamado Portal do Morumbi. Ele incorporou o Shopping Iguatemi e o Portal do Morumbi usando muito capital próprio. Mas na época ninguém queria morar em condomínio no bairro do Morumbi, tampouco abrir uma loja em shopping. Ambas as visões nasceram antes de seu tempo. Nossa família foi uma das primeiras a mudar para o Portal, na época em que o bairro era praticamente desabitado. Alfredo quebrou e nem chegou a ver esses dois empreendimentos se tornarem um tremendo sucesso. Morreu desiludido.

Quando me formei em 1994, segui na ABB e fui designado para fazer a instalação de um projeto muito interessante na Colômbia. O país passava por uma fase complicada — quem assistiu à série *Narcos*, da Netflix, vai entender. Grupos guerrilheiros tinham o hábito de sequestrar engenheiros de multinacionais para cobrar resgate das empresas. Meu projeto era em uma hidrelétrica no meio do mato, perto de Cali, com um engenheiro colombiano que tinha sido sequestrado um ano antes junto com um brasileiro. Eles ficaram seis meses no mato com a guerrilha. Quando foi solto, ele continuou trabalhando.

Durante o projeto, dois seguranças armados com metralhadoras me acompanhavam sempre que eu estivesse fora

do hotel. Depois de um mês, um sujeito na usina me disse: “Está rolando um boato na cidade de que estão vindo te pegar”. Larguei tudo e saí correndo. Fui para o aeroporto de Cali, peguei um avião para Bogotá e lá fiquei até sair o primeiro voo para o Brasil. Duas semanas depois, mais tranquilo, voltei à Colômbia para terminar o projeto. Fiz os ajustes necessários, deixei a usina em perfeito funcionamento e voltei ao Brasil sem novos incidentes.

3

A minha Tesla

DURANTE MEU TEMPO NA ABB, mantive contato com dois amigos da turma da escola, Marcos Camano e Carlos Azevedo, e um agregado, Riccardo Pizzamiglio — ele também tinha um computador. Planejávamos começar um negócio juntos. Éramos três engenheiros e um advogado, o Carlos, e nosso vínculo em comum era a paixão por tecnologia, na época uma raridade. Trocávamos informações, líamos a *PC Magazine* e jogávamos os mesmos jogos. Eu já acessava a internet na USP e fiquei maravilhado com as possibilidades. Na época, as interfaces gráficas, ou *browsers*, ainda estavam na fase paleolítica. Usava-se uma chamada Mosaic. Estávamos em 1995 e eu via muito potencial naquilo.

A internet ainda não era acessível à maioria dos brasileiros, mas isso não nos intimidava. Então começamos a testar ideias. Uma delas foi traduzir softwares para crianças em formato de CD-ROM. Pensamos também em desenvolver um software com estudos para o vestibular, e um guia de estudos. Queríamos criar uma empresa em cima de um projeto fechado, para diminuir o risco da partida. Apresentamos a ideia ao cursinho pré-vestibular Anglo. Eles acharam interessante, mas o negócio não prosperou. E assim sucessivamente com outras ideias. Eu

continuava na ABB e fazia esses projetos à noite e nos fins de semana.

A certa altura, a Embratel começou a distribuir senhas de internet para o público em geral. Estávamos certos de que aquilo iria mudar o mundo, mas não sabíamos como. Nos faltava experiência em negócios, mas tínhamos a visão clara e unânime de que, como ferramenta de comunicação, de acesso à informação e de conectividade, a internet seria incrível. Resolvemos entender como eram desenvolvidos os websites, para oferecermos esse serviço a outras empresas.

Criamos um projeto que batizamos de *GuiaSP*, um site útil e que podia ser atualizado constantemente, sempre com informações corretas. De cara, já podíamos resolver um problema prático: ajudar as pessoas a descobrir com um só clique os horários dos filmes nas salas de cinema. Me incomodava a forma como isso era feito, em jornal de papel. Para descobrir o horário, era preciso vasculhar o jornal, procurar as salas de cinema e descobrir os horários da sessão. Uma página na internet resolve isso com um simples hyperlink.

Mas explicar para as pessoas o que estávamos criando e vendendo era um desafio. O negócio levou dois anos para decolar, mesmo com nosso discurso afiado. Compramos todos os guias disponíveis de bares, restaurantes e programação da cidade. Programamos um banco de dados e colocamos uma funcionária para agregar as informações e alimentar o site. O *GuiaSP* foi um dos primeiros sites do Brasil. Programamos o guia no final de 1995 e o colocamos no ar em fevereiro de 1996. Com ele, passamos a ter um portfólio para mostrar aos clientes

e, ao mesmo tempo, aprendemos a desenvolver uma plataforma. Mas era um projeto amador.

Nos dividimos em quatro frentes de trabalho. Cada um dos sócios fazia sua parte no computador de casa. Nos fins de semana, juntávamos os pedaços. Tivemos clientes aqui e ali, até que conquistamos um projeto mais desafiador: a Casa Cor, a mostra de arquitetura, design de interiores e paisagismo mais relevante do Brasil, que reúne ícones do setor em diversas cidades do país. O Carlos conhecia as fundadoras. Criamos uma plataforma de graça, com a condição de que elas divulgassem nosso trabalho para os arquitetos. Bolamos um pacotinho básico de sites, com três páginas para cada um, nas quais eles poderiam mostrar fotos e portfólio, por uns trezentos reais. Vinte ou trinta deles toparam, o que representava praticamente metade dos arquitetos da Casa Cor. Esse foi nosso primeiro projeto remunerado. Com ele conseguimos comprar um computador, algumas mesas e montar nosso escritório. Eram clientes pequenos, mas foi uma ótima experiência.

Tudo isso acontecia em paralelo ao meu trabalho na ABB. Até que em meados de 1996 aceleramos nossa empresa. Éramos os quatro mosqueteiros. Dividimos 25 por cento para cada um e tocamos o barco. Escolhemos o nome Tesla. Eu queria um nome que remetesse a tecnologia. Na pesquisa, resgatei dos tempos da faculdade um guia automotivo da Bosch, multinacional alemã de engenharia e eletrônica, que mostrava o funcionamento de um carro. Quando fui ao glossário xeretar nomes, passei por “Tesla”. Gostamos. É o sobrenome do megainventor sérvio-americano Nikola Tesla, rival de Thomas Edison na massificação da

eletricidade. Edison, nascido nos Estados Unidos em 1847, inventou a lâmpada e apostava na corrente contínua, e Tesla desenvolveu a teoria da corrente alternada. Tesla, que nasceu em 1856 na Croácia, era um visionário, inventou milhões de coisas e tinha inúmeras patentes. Representava a vanguarda. Assim como ele, sentíamos que estávamos à frente do nosso tempo. Ou seja, tentávamos vender presença digital para pessoas que não tinham computador em casa e não sabiam o que era internet. Nos identificamos. Não imaginávamos que, anos depois, esse também seria o nome de uma das mais irreverentes empresas de tecnologia do mundo. A Tesla que o mundo conhece seria criada em 2003 pelo sul-africano Elon Musk, com a missão de desenvolver veículos elétricos, virando do avesso o setor automobilístico.

Carlos e Marcos trabalhavam em tempo integral na nossa Tesla, vendendo projetos, e gradualmente precisavam mais de mim para ajudar com a programação dos mais avançados. Foi quando resolvi reunir meu pai e minha mãe e jogar a bomba: “Vou pedir demissão da ABB e focar cem por cento na Tesla”. Minha mãe rodou a baiana. Meu pai ficou ali, calado. Ela olhou para ele e disse: “Você vai ficar aí, quieto? Vai deixar seu filho abandonar uma carreira promissora em uma empresa multinacional?”. Meu pai respondeu na maior calma: “Ele está brincando”. Olhei para ele e disse: “Não estou, papai”. Então ele se juntou à minha mãe e começou a descascar.

Entrei de cabeça na Tesla, e o negócio começou a evoluir. Em 1997 e 1998, os projetos cresceram e contratamos mais gente.

Antes disso, até 1996, só tirávamos leite de pedra. O Carlos e o Riccardo faziam as vendas, o Marcos cuidava de conteúdo e design e eu era o cara da tecnologia. Dois vendiam e dois entregavam. Não tinha CEO, nem discutíamos o assunto. Eram os quatro colegiados, decidindo tudo juntos. Fizemos os primeiros sites de e-commerce do Brasil, incluindo o da livraria Siciliano, lojas de flores e ingressos para shows. Fiz o código inteiro do site dos supermercados Sé, talvez o primeiro supermercado brasileiro que permitiu fazer compras cem por cento on-line.

Em cada projeto, pegávamos um adiantamento do cliente, porque ainda não tínhamos dinheiro em caixa. Com essa estratégia, conseguimos gerar renda suficiente para financiar o crescimento: contratar mais gente, comprar mais computadores e mais móveis. Nosso escritório ficava no bairro do Itaim. Alugamos uma salinha de uns vinte metros quadrados. Quando ficou pequena, alugamos a sala ao lado e quebramos a parede, nós mesmos, para fazer uma porta. Pegar uma marreta e quebrar uma parede é uma coisa libertadora. Vale por anos de terapia.

A Tesla funcionava bem, mas só o Riccardo, quatro anos mais velho do que os outros, tinha alguma experiência em negócios. Ele trabalhara na área comercial da empresa de sua família. Certo dia um representante do banco Credit Suisse bateu à nossa porta: foi o primeiro banco desse porte a nos procurar. Ele marcou uma reunião no nosso modesto escritório e me perguntou de cara qual era a minha proposta de valor. Eu nunca tinha ouvido aquele termo. *Proposta de valor? O que ele quer*

saber?, pensei. Aos poucos, fui entendendo melhor e ele foi descobrindo o que a gente fazia. Era uma situação atípica.

Ele estava acostumado a investir cifras a partir de 50 milhões de dólares, e estava ali conversando com um moleque de 25 anos, sócio de uma empresa de 25 pessoas. Mas esse era o cenário corrente da bolha da internet. Os fundos eram pressionados a colocar algum dinheiro nas novas empresas digitais. Eles estavam assistindo àquela onda passar e queriam participar. Mesmo com um time pequeno, tínhamos uma das maiores empresas de internet do país. O setor estava engatinhando, mas estávamos na turma da liderança, éramos uma referência no incipiente mercado de tecnologia. O cara gostou da Tesla e perguntou se eu poderia mandar para ele um *business plan*. Concordei e pedi um prazo de uma semana. Em seguida, fui almoçar com os meus sócios e perguntei: “Gente, alguém sabe o que é um business plan?”. Ninguém sabia.

Claro que o nome é autoexplicativo, mas ninguém tinha visto, muito menos feito, um plano de negócios. Encontrei um software para elaborar o nosso na internet, e bingo: “Meus problemas acabaram!”. O software não chegava a ser uma máquina de inteligência artificial, era mais um guia. “Explique o negócio, os seus concorrentes e o tamanho do mercado”, dizia. Escrevi e enviei. Ele me ligou de volta, dizendo que gostou do que leu, mas reparou que pedimos um investimento de apenas 1 milhão de dólares.

Acontece que eles nem conversavam quando as cifras não chegavam a 50 milhões de dólares. O banco era muito grande e não compensava espalhar o investimento em vários projetos

pequenos. Valia a pena concentrar mais dinheiro em um número menor de empreendimentos. No entanto, eles sabiam que teriam que diminuir o patamar financeiro para se adequar à internet. Ainda assim, ele me disse: “Sinceramente, se o investimento for menos de 5 milhões de dólares, nem adianta me reunir novamente com você. Tem como revisar o plano e ser um pouco mais agressivo?”. Disse a ele que sim, voltaria à prancheta para refazer o plano. Abri o Excel, multipliquei tudo por cinco e em literalmente três minutos estava pronto o plano para gastar 5 milhões de dólares. Só que não mandei para ele na hora, pois ficaria feio. Enviei uns três dias depois. Acabamos não fechando com o Credit Suisse. Dentre as propostas que recebemos de diversos bancos, optamos pelo JP Morgan, de Nova York, que nos ofereceu condições melhores.

Desde o início, pagávamos impostos por lucro presumido. Anos mais tarde, descobrimos que tinha sido um erro. Isso aconteceu quando o JP Morgan estava avaliando as contas da empresa, algo que faz parte do processo para investimento, e nos pediu os números. Enviamos tudo, e o banqueiro perguntou: “O que é isso aqui, lucro presumido? Você dá lucro ou prejuízo? Preciso do lucro real, para apurar despesas e entender as suas finanças e seus resultados”. Estávamos em 1999, a empresa já tinha três anos e meio, contávamos com cerca de cinquenta funcionários, mas a gente nunca tinha feito a conta para saber se a empresa ganhava ou perdia dinheiro. Nos faltava experiência.

Reconstituímos a contabilidade dos dois anos anteriores com a ajuda de auditores. Foi uma tarefa árdua: semanas de trabalho revendo cada proposta fechada, olhando o *timesheet* dos

profissionais envolvidos nas tarefas para ver as horas efetivamente gastas no projeto, quanto foi pago por cada cliente. Dessa fase, evoluímos para investimento. A empresa gerava caixa por causa dos adiantamentos, então achávamos que era lucro. Para piorar, descobrimos que a operação sempre tinha dado prejuízo, e recolhemos muito mais imposto do que precisávamos se a opção tivesse sido pelo lucro real.

Em paralelo à negociação do investimento do JP Morgan na Tesla, executivos da Starmedia nos procuraram no final de 1999 para comprar o *GuiaSP*. A Starmedia era um grande portal de conteúdo de países latinos, com sede em Nova York. O *GuiaSP* tinha vida própria, paralela à Tesla, com CNPJ diferente. Topamos. A venda aconteceu em fevereiro do mesmo ano, semanas antes de a bolha da internet estourar. Enquanto me via no meio das duas transações, a venda do guia para a Starmedia e de parte da Tesla para o JP Morgan, eu me preparava para me ausentar. Em setembro daquele ano eu partiria para Fontainebleau, na França, para cursar um MBA na Insead.

Na Tesla já trabalhavam mais de cem pessoas. Tínhamos comprado uma empresa de tecnologia, reforçando a equipe com mais quinze. O sócio dessa empresa me substituiu na liderança da minha equipe. Fiz um bom plano para deixar o pessoal coberto na minha ausência, mas o JP Morgan quase desistiu do negócio quando avisei que estava de viagem marcada. Os meses que antecederam a minha partida foram estressantes. Dada a nossa inexperiência em negócios, combinamos de trazer gente de “cabelo branco” para a gestão. Na época, eu já não tinha cabelo, então entendi que eu não podia ser essa pessoa.

Buscaram uma empresa de *headhunters* para ajudar na escolha de um CEO com bagagem. No entanto, com a bolha estourada, em pleno ano 2000, ninguém queria trabalhar com internet. E assim permaneceu por um ano.

A assinatura da venda da Tesla aconteceu na semana em que cheguei à França, em setembro. Lembro-me de ir ao escritório da Insead, onde havia uma máquina de fax, e receber setenta páginas do contrato para assinar e devolver. Levou horas. Mas a partir daquele momento, o JP Morgan era sócio da Tesla.

ESCOLHI A INSEAD, uma das melhores escolas de negócios do mundo, porque era a que me parecia mais internacional e a mais promissora como experiência de vida. Além de educação de altíssimo nível, ela oferecia interação social, oportunidades de viajar pela França e Europa e conhecer pessoas e culturas. Cada turma tem no máximo uns dez por cento de alunos de uma mesma nacionalidade. Conhecida como The Business School for the World [Escola de Negócios para o Mundo], não havia nela um grupo majoritário ou alguma cultura dominante. Uma escola realmente global precisa dessa diversidade na massa de alunos e professores.

A ideia de estudar nessa faculdade era antiga. Cinco ou seis amigos da minha irmã mais velha cursaram extensão em negócios por lá, e eu ficava animado os ouvindo contar sobre suas experiências. Nem cheguei a me candidatar a faculdades americanas, que seguem a cultura do pragmatismo. Meu pai saiu do sério. “Filho, você está louco? Não vai aplicar para Harvard, para o MIT?” Nós brasileiros geralmente temos muito mais conexão com os Estados Unidos, em especial na área de tecnologia. Hoje frequento bastante os Estados Unidos. Já visitei o MIT e Harvard algumas vezes. Mas naquela época a Insead era

pouco conhecida, apesar de ser uma das líderes do ranking de melhores MBAs do mundo.

Quase todos os seus ex-alunos dizem que foi uma das melhores experiências de suas vidas. No meu caso também. Aprendi muito, conheci gente interessante, me diverti, viajei. Fiz muitos amigos — cheguei a ser padrinho de casamento de um deles. Mas eu era um dos únicos empreendedores da minha turma. A maior parte vinha de bancos e empresas de consultoria, e tinham a intenção de empreender depois do MBA. Fiz o caminho inverso. Entendia pouco de negócios, cometi erros com a minha empresa e fui lá aprender a parte que faltou para me qualificar melhor na área.

Nos Estados Unidos, o espírito nesse tipo de universo acadêmico é diferente: todos trocam cartões de visita, com ares altamente profissionais, com o objetivo claro de fazer networking. Mas é bem mais difícil fazer amizades. As relações em geral são um pouco mais frias, mais utilitárias. Os americanos saem de casa aos dezessete anos e vão para qualquer estado do país para cursar a faculdade. Acabam não criando raízes. Sou bastante diferente disso. Tenho muitas raízes e ótimos amigos de infância. Até hoje nos vemos com frequência e viajamos juntos.

Voltei para o Brasil em setembro de 2001. Depois de um ano de aprendizado fora, me sentia preparado para assumir a função, ainda em aberto, de CEO da Tesla. O JP Morgan tinha uns trinta por cento da empresa, nós, setenta. Como não tinha controle, o banco não podia impor sua vontade aos quatro

sócios. Consultei o Marcos, o Carlos e o Riccardo sobre a possibilidade, mas nenhum deles se convenceu. Eles contrataram outra pessoa e não demorou para eu notar que não daria certo. O novo CEO priorizava decisões desnecessárias, típicas de executivo da época da bolha da internet: mudar para um escritório maior e trocar todos os móveis, que, aliás, eram novos e bons.

Mesmo assim, insisti na necessidade de elaborarmos um planejamento estratégico. Preparei um estudo amplo e propus mudar todo o negócio. Mostrei a eles que as empresas americanas que faziam o mesmo que a gente, e eram referência no mercado um ano antes, já estavam agindo de forma diferente. “O que a gente queria ser quando crescesse não funciona mais. A maioria dos nossos benchmarks, da época em que levantamos dinheiro, já quebrou”, eu dizia. Era importante repensar o futuro e fazer outro jogo, aproveitando que tínhamos caixa. Mas tampouco os convenci. Percebi que eu não tinha mais nada para fazer ali. Em dezembro de 2001, deixei tudo para trás, incluindo as minhas ações. Era um *vesting* de quatro anos, ou seja, ações intransferíveis dentro desse prazo. A empresa segue ativa até hoje.

Na virada de 2001 para 2002 o mercado estava péssimo. A bolha da internet havia estourado, e ninguém queria investir no setor digital. Observei aquela situação e pensei: *Não há o menor contexto para empreender agora*. Eu tinha alguma grana, da venda do *GuiaSP*. E lembrei que é quase impossível ter ao mesmo tempo dinheiro, liberdade, saúde e tempo. Os quatro

nunca vêm juntos. Então resolvi tirar um ano sabático: “Vou-me embora pra Pasárgada”.

Meu itinerário: África Central, Quênia, Uganda, Tanzânia. Subi o Kilimanjaro, um vulcão adormecido, a maior montanha africana, com quase 6 mil metros de altura. Acampeei no meio do Parque Nacional do Serengeti, na região norte da Tanzânia, um lugar de safári, um descampado habitado por todos os tipos de animais. Depois, segui para a Inglaterra e me hospedei na casa dos meus amigos da Insead em outros países da Europa, convivendo com os locais e conhecendo lugares inesquecíveis.

Eu ligava antes para cada um deles, combinava minha chegada e acampava na sala. Passei pela Finlândia, Áustria, Eslováquia, Hong Kong e Cingapura. E fui para a Copa do Mundo de 2002: assisti aos três primeiros jogos na Coreia do Sul e rumei para o Japão. Lá, assisti a vários jogos, só perdi a semifinal para ir à Tailândia, onde fiz um curso de mergulho. Voltei para o Japão para ver a final. O Brasil ganhou a Copa contra a Alemanha. Dois a zero, ambos gols do Ronaldo Fenômeno. Terminada a Copa, segui para a Austrália. Mergulhei muito e conheci quase todo o país durante um mês. De lá, fui para os Estados Unidos. (Não fui pra Pasárgada, mas a minha irmã Márcia foi. E avisou que fica no Irã.)

Voltei para o Brasil, mas não para casa. Fui para o Nordeste, começando pela Chapada Diamantina, e viajei mais uma semana com meu pai. E ainda fechei o ano com chave de ouro: conheci a Fernanda, no Ano-Novo, numa viagem com amigos para a Praia de Toquinho, no Recife. Começamos a namorar e estamos juntos desde então. Essa jornada pelo mundo foi

fundamental para expandir horizontes e ver que, no fim, o que importa são as relações que construímos e aquilo que fazemos — mais do que as coisas que temos.

QUANDO RETORNEI A SÃO PAULO, no início de 2003, trabalhei por um ano em uma consultoria de gestão chamada Gradus. Eles tinham clientes como Ambev e o grupo de mídia RBS. Minha intenção era empreender novamente, mas a maré do mercado ainda estava baixa, então prestar consultoria foi uma boa opção. Deixei a Gradus na época em que a Marília Rocca, que dirigia a Endeavor de São Paulo, procurava alguém para substituí-la. A Endeavor foi criada em 1997 por americanos que se propuseram a desenvolver a cultura do empreendedorismo em economias emergentes. Eles sabiam que nesses países novos negócios carecem de investimentos e terreno fértil para desabrochar. Sediada em Nova York, a Endeavor não é um fundo nem uma incubadora. Trata-se de uma ONG global que escolhe empresas que já funcionam bem e que demonstram grande potencial de crescimento e transformação. Seus empreendedores são conectados a uma valiosa rede mundial de mentores e líderes corporativos, um contato fenomenal para impulsionar os negócios.

A Marília foi a primeira a encabeçar o escritório no Brasil depois de concluir seu MBA na Universidade Columbia, em Nova York. Ela me passou o bastão, e, em 2004, eu aceitei. Em geral, as pessoas tinham dificuldade de enxergar a Endeavor como

uma ONG, pois ela reúne vários profissionais bem-sucedidos que apoiam um grupo pequeno de empreendedores que já ganham dinheiro. Recebíamos críticas dos que não entendiam o nosso propósito. Mas a visão da americana Linda Rottenberg, uma das fundadoras da Endeavor, nasceu de uma temporada na Argentina, onde ela percebeu a necessidade do empreendedorismo para o crescimento de uma nação: uma economia emergente precisa de empreendedores de alto impacto que geram renda, empregos, desenvolvimento e solução de problemas sociais.

Dirigi a Endeavor de 2005 a 2008. Disseminar o nosso conceito foi uma tarefa árdua desde o começo, e o plano sempre foi mudar a estrutura do Brasil para encorajar mais o empreendedorismo. Comprei a ideia. Era muito estimulante fazer algo para o bem do país. Durante esses anos, aliás, não tive qualquer chance de evoluir meu patrimônio. O salário pagava as minhas contas. Entrei lá com 32 anos e saí aos 36. Ou seja, dediquei alguns dos melhores anos da minha vida profissional a uma ONG. Abri mão da chance de ter um salário ou bônus mais robusto em troca de gerar impacto social. Mas com o aprendizado, pude promover algo maior. Depois que saí, continuei no conselho por quase uma década. Nesse mesmo período, casei-me com a Fernanda, e tivemos a nossa primeira filha, que nasceu em 2007, junto com o primeiro iPhone.

Hoje, na arena de start-ups inovadoras, o Brasil está muito melhor do que naquela época: há muitos empreendedores qualificados, mais acesso a capital, gente mais preparada, mais visionária e menos preocupada com o curto prazo. A Endeavor,

que acaba de completar vinte anos de atuação no Brasil, teve uma importante participação nesse cenário. Por isso tenho muito orgulho do nosso papel. Além disso, essa experiência me aprimorou e qualificou como empreendedor. Tive contato com muita gente competente e vi de perto como as coisas funcionavam, justamente o que me faltava quando comecei a Tesla. Eu carecia de boas referências e mentores. E isso tinha de sobra na rede da Endeavor. Vi empreendedores crescerem como massa de bolo no forno. A cada ano, ajudávamos de cinco a quinze novas empresas. Elas eram captadas por uma equipe de campo e chegavam até mim depois de passarem por alguns filtros, tanto do time interno quanto da rede de mentores voluntários. Eu vivia o melhor dos dois mundos: acompanhava empreendedores para transformar seus negócios, aprendia muito com eles, com os mentores da rede, aumentava a minha rede de relacionamentos profissionais. E ainda ajudava o Brasil a evoluir.

Gosto de relembrar o percurso da Beleza Natural, a primeira empresa que selecionei logo que cheguei na Endeavor. A empresa fornece uma linha de produtos e serviços para cabelos crespos e cacheados. Foi criada por Zica Assis, que trabalhara como faxineira. Ela começou o negócio em casa com o marido, o irmão e a cunhada. Seu marido era taxista, mas vendeu o Fusca, seu único patrimônio, para fazer um puxadinho na casa e colocar duas cadeiras de cabeleireiro. Tudo começou ali. Os empreendedores não tinham acesso a capital, ferramentas e conhecimento para ampliar o negócio. Mas eles já contavam com 350 colaboradores, que vendiam seus produtos, e faziam 16

mil atendimentos de beleza por mês. Hoje a marca oferece treinamento e emprego a milhares de jovens mulheres em comunidades de baixa renda. São mais de 130 mil clientes atendidas mensalmente e cerca de 3 mil colaboradores nas mais de quarenta unidades de negócios em cinco estados brasileiros, no Sudeste e na Bahia.

Quando deixei a Endeavor, resolvi empreender, mas colocando ovos em cestas diferentes. Criei uma produtora de vídeo que foi vendida em dois ou três anos. Foi um negócio pequeno, mas lucrativo. Criei outro guia on-line, mais moderno, com localização e curadoria de conteúdo feitas apenas por usuários, antes mesmo de o Google vir com essa solução, mas, infelizmente, não teve público suficiente para justificar o investimento. “Não tracionou”, como se diz no jargão digital.

Em 2009, ano em que a minha segunda filha nasceu, algo marcante aconteceu: visitei Nova York e naquela viagem um investidor americano da turma da Endeavor me mostrou o site de compras Gilt Groupe, de promoções por tempo limitado. “Se você está procurando alguma coisa para fazer no Brasil, eu olharia esses modelos com carinho”, disse ele. Ele nunca havia visto um modelo de negócio crescer tão rápido. De fato, em 2010, o Brasil foi devorado pela onda das compras coletivas. O crescimento era acelerado, mas não havia confirmação de que aquele modelo seria viável no longo prazo. E ninguém sabia disso ainda. Fiquei animado com a ideia. Juntei-me ao carioca Pedro Guimarães, apresentado por alguém da Endeavor, e criamos a Imperdível. Pedro ficava de segunda a sexta em São Paulo.

Começamos a empreitada na mesma época em que o restante dos sites brasileiros se propôs a surfar essa onda. Depois chamei mais dois sócios-investidores para injetarmos mais dinheiro, e em seis meses tínhamos cem funcionários pelo Brasil. Mesmo com bem menos dinheiro, a gente já fazia uma sombrinha ao Peixe Urbano, empresa líder no setor que contava com um investimento de milhões de reais. Fiz parceria com uma empresa chamada Enox, que também conheci por meio da Endeavor. Eles vendiam espaço de mídia em restaurantes e academias. Criamos um modelo para eles venderem ofertas na Imperdível em troca de comissões. Isso nos ajudou a expandir rápido, cobrindo cidades onde ainda não tínhamos equipe própria. Dizem que a mãe da criatividade é a falta de dinheiro.

Logo, entraram outros dois grandes no jogo, o Groupon e o ClickOn, e, no fim, todo mundo se espatifou, porque o modelo de negócios não parava em pé. Com menos dinheiro em caixa, a gente jogou a toalha mais cedo. De forma geral, apenas cinquenta por cento dos cupons comprados eram de fato usados, as fraudes eram frequentes e os estabelecimentos, como restaurantes e salões, não tinham capacidade financeira, física ou organizacional para servir centenas de pessoas a mais do que o usual. Acabaram oferecendo uma péssima experiência ao cliente. Em vez de fidelizar gente nova, a estratégia as afugentava. Essa experiência valeu para eu entender o real valor de um novo cliente: ele só é criado quando você traz esse sujeito para o seu negócio e o fideliza. Se o cliente veio até você só pelo desconto, foi embora e sumiu, você apenas criou uma situação oportunista, sem valor.

Quando a ficha caiu, já não havia nada que eu pudesse fazer. Foi duro. Se eu terminasse a empresa naquele momento, precisaria queimar tudo o que tinha guardado no banco só para pagar o custo de demissão dos funcionários e o encerramento de contratos e operações. Teria que começar do zero aos 38 anos, com uma família para sustentar. Em março de 2011, acabei vendendo a minha parte para os outros sócios, que ainda não tinham desistido. Com a continuidade da operação da empresa, não houve demissões, então não precisei colocar mais dinheiro. Alguns meses depois, Pedro também se convenceu de que não tinha saída e vendeu sua parte para os outros dois sócios. Eles tinham outros negócios e uma ideia de juntar diversos sites numa plataforma única, para explorar sinergias entre as operações e otimizar os custos. Não funcionou. Eles quebraram em dezembro de 2012, quase dois anos após a minha saída da sociedade.

Quando propus fechar a empresa, estava disposto a colocar a maior parte do meu patrimônio para fazer tudo direitinho, pagar as multas e não deixar pendências fiscais e trabalhistas, mas os dois sócios que ficaram com o negócio depois da minha saída e do Pedro não cumpriram os compromissos básicos. Não pagaram funcionários e várias outras contas, gerando uma série de dívidas.

Compras coletivas não funcionaram nem para os graúdos: o Peixe Urbano foi retirado do fundo do poço pela chinesa Baidu, queimando milhões de dólares de fundos que apostaram na empresa. O Groupon não faliu, mas desde que abriu capital em 2011, avaliado em 16 bilhões de dólares, perdeu 95 por cento de