



| ENTREVISTA • ARIEL LAMBRECHT



RODA DA FORTUNA

| POR ADRIANA WILNER

Tem gente que quer empreender, mas falta uma boa sacada. **Ariel Lambrecht**, sócio da **Yellow Bike**, ao contrário, tem tantas ideias que mal consegue dormir. Ainda na faculdade, quando cursava Engenharia Mecatrônica na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), criou com o colega Renato Freitas o Ebah, uma rede social para alunos e professores compartilharem materiais de estudo. O negócio ganhou um prêmio de empreendedorismo na Poli e bombou.

Depois de se formar, Ariel trabalhou por quatro anos no Google na Irlanda e aproveitou o que aprendeu para montar uma consultoria e ajudar as empresas a melhorar seu posicionamento no *site* de busca. Foi durante viagens que vieram as ideias para os seus negócios mais conhecidos, a 99 (criada com Renato e Paulo Veras) e a Yellow Bike (com Renato e Eduardo Musa). No primeiro caso, precisava pegar um táxi na Alemanha quando soube que existia um aplicativo para isso. No segundo, viajava para a China para negociar a venda da 99 quando conheceu empresas com um modelo de compartilhamento de bicicletas sem estações físicas.

Em seu cérebro, que não desliga, surgem inúmeras formas de expandir a Yellow, que iniciou suas atividades neste ano em São Paulo. Bicycletas elétricas, patinetes na versão sentada... Várias alternativas de mobilidade estão sendo estudadas. Unir ao transporte soluções para pagamentos e alimentação, por que não? Um usuário da Yellow poderia usar a carteira virtual do aplicativo para pagar o metrô. Depois de sair da estação e pegar a bicicleta, pararia no caminho do escritório para pegar uma entrega de comida. “Acho que dá para fazer com que todo esse sistema converse”, diz Ariel.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, o empreendedor mostra que, além daquele clique, é preciso muito mais para um negócio vingar, como foco no usuário, conservadorismo na expansão e perseverança para enfrentar as incertezas e os reveses. “Se você está empreendendo só porque viu que a 99 deu muito certo e virou um unicórnio, não vai funcionar”, avisa.

GV-executivo: De onde vem sua veia empreendedora?

Ariel: Na época da faculdade, todo mundo queria ir para um banco ou trabalhar com consultoria. Nós não. Tanto eu quanto o meu sócio, Renato, não tínhamos essa aspiração. Talvez por uma questão de família, já que o pai dele tem uma indústria e o meu tinha uma empresa. Queríamos empreender.

GV-executivo: Na época em que montaram a 99, imagino que surgiram aplicativos similares. A que se deve o sucesso da 99 nesse cenário competitivo?

Ariel: Foi uma combinação de fatores. Um é o foco no usuário, e não só no produto. Mergulhávamos fundo para tentar entender o que de fato iria resolver a vida do motorista. Quando nascemos, sabíamos que outras empresas iriam entrar também nesse *business* e provavelmente com mais dinheiro. Então, outro fator foi pensar como poderíamos, com pouco dinheiro, jogar e ganhar. Decidimos focar muito mais nos motoristas do que nos passageiros. Por quê? Porque, quando os nossos concorrentes começassem a investir dinheiro para adquirir o passageiro, o meu motorista iria convencer esse passageiro a instalar a 99. Conseguimos converter passageiros sem custo nenhum, simplesmente no boca a boca dos motoristas. Também conseguimos montar um time que tinha paixão pelo que fazia. Uber, Cabify, Easy Taxi, todos ligavam para os nossos desenvolvedores para tentar roubá-los, mas ninguém saiu da 99 para trabalhar no concorrente.

GV-executivo: Então, o sucesso deve-se em parte às contingências que vocês enfrentaram?

Ariel: Começamos com superpouco. Trabalhávamos onde era o Ebah e usávamos os recursos dessa empresa para tocar a 99. Eu morava no escritório. Até

a primeira entrada de investidores, colocamos de 50 a 100 mil reais [seis anos depois, em janeiro de 2018, a empresa foi considerada o primeiro unicórnio brasileiro ao ser avaliada em 1 bilhão de dólares].

GV-executivo: O crescimento da empresa assustou?

Ariel: Esse sentimento demorou a aparecer. A 99 foi crescendo de forma relativamente orgânica. O momento em que falamos “Nossa Senhora, o que está acontecendo?” foi no último ano antes da venda, quando a Didi Chuxing e o SoftBank investiram 200 milhões de dólares na empresa. Crescemos de 150 para mil funcionários em um ano. Tínhamos de nos policiar para conseguir manter a cultura da empresa. É um sentimento meio duplo, você está supercontente porque o seu filho está andando sozinho, mas também pensa: “Não sou tão vital aqui, não depende mais tanto de mim”.

GV-executivo: Vocês previram os riscos regulatórios e legais que poderiam enfrentar?

Ariel: Um dos valores da 99 era fazer as coisas de acordo com a lei. E, como a lei era dúbia, sempre falávamos que não dava para lançar o 99 Top, que é o carro comum. Tivemos discussões acaloradas sobre isso. Depois reformulamos e decidimos que o valor não era bem fazer as coisas de acordo com a lei, mas fazer a coisa certa, o que implica conversar com o governo: “Essa lei não é a melhor tanto para os motoristas quanto para os passageiros. Vamos melhorar? Vamos mudar o sistema?”. Foi aí que começamos a ter um time de relações governamentais.

GV-executivo: Com a Yellow Bike, vocês também tiveram de conversar com o governo, não é?

Ariel: Na Yellow, temos um time grande de relações governamentais

conversando com a prefeitura o tempo todo. É até mais complexo, porque na 99 é difícil a prefeitura saber que o carro está prestando um serviço. Com a Yellow, se a prefeitura falar que estamos errados ou que não podemos circular, não temos outra opção a não ser remover as bicicletas e os patinetes da rua. É muito mais visível. Tentamos manter a cidade organizada, que é a contrapartida para operarmos. Temos um trabalho grande de mostrar para o usuário como ele deve parar a bicicleta ou o patinete, respeitar as leis de trânsito...

GV-executivo: Como surgiu a Yellow?

Ariel: Quando estávamos negociando a venda da 99, eu e o Renato fizemos várias viagens para a China e vimos esse sistema lá. O Eduardo Musa, que é o terceiro sócio da Yellow, tinha vendido a Caloi e também conhecia o sistema. A Monashees, que já era investidora da 99, conectou o Eduardo com a gente. Juntou um cara que entende tudo de bicicleta com dois que faziam *carsharing* para montar uma empresa que é basicamente a união dessas coisas.

GV-executivo: Quais desafios vocês têm enfrentado com a Yellow?

Ariel: O primeiro grande desafio é sair do mundo dos aplicativos e ser o dono da frota. Na 99, o dono do carro é o próprio motorista. Na Yellow, precisamos ter as bicicletas e os patinetes. Antes, eu o Renato passávamos uma noite num bar e criávamos um sistema. Com a Yellow, do momento em que começamos a desenhar a bicicleta até a primeira chegar a São Paulo e estar disponível para o usuário, passaram-se seis meses. Se eu quiser trocar um tipo de pneu ou qualquer outro elemento, a melhoria vai demorar seis meses para ser implantada. É muito tempo. Outro desafio é o operacional. Você tem de manter os pneus calibrados, as baterias carregadas, as

bicicletas em bom estado de uso, no lugar certo e na hora certa para as pessoas usarem. No caso dos patinetes, todos os dias, às 8 da manhã, eles têm de estar na rua. O desafio logístico e operacional é bem intenso. Outro desafio é educar as pessoas. Você dá um meio de transporte novo e elas precisam entender como isso se insere na sociedade.

GV-executivo: Quais desafios vocês não previram enfrentar?

Ariel: Uma das surpresas foi o quanto as pessoas levavam as bicicletas para longe. Quando definimos a área de operação da Yellow, escolhemos uma região geograficamente resumida e imaginamos que a questão do relevo faria com que as bicicletas ficassem contidas nela. Mas percebemos que, por mais que a bicicleta fosse sem marcha, feita para você andar um, dois quilômetros, no máximo, as pessoas iam até Guarulhos ou Barueri. “Meu Deus, as bicicletas estão indo embora!”, falamos. Nosso time de manutenção não conseguia resgatá-las. Tivemos de dar um passo atrás e cobrar uma taxa de retorno para as pessoas não as levarem para tão longe”.

GV-executivo: Delimitar área de atuação na cidade é uma estratégia para o futuro?

Ariel: São Paulo é muito grande. Calculamos que, na atual região de operação, precisaríamos de 20 mil bicicletas para ter um bom serviço. São Paulo inteira precisa de aproximadamente 120 mil. O plano é, no ano que vem, ter mais bicicletas para podermos atuar em outras regiões.

GV-executivo: É necessário ter a própria fábrica de patinetes e bicicletas?

Ariel: É muita bicicleta e muito patinete. A vantagem de ter a própria fábrica é que você consegue ter um grande



RAIO X

- ▶ Ariel Lambrecht
- ▶ Nascido em 03/09/1981.
- ▶ Graduado em Engenharia Mecatrônica pela Universidade de São Paulo (USP), com bacharelado em Engenharia Mecânica na alemã Technische Universität Darmstadt.
- ▶ Fundador do Ebah, da 99 e da Yellow Bike.

volume de produtos localmente. É simples, porque é um produto só, diferentemente de uma fábrica de bicicletas e de patinetes com várias versões. Então, consegue-se ganhar em escala, isso é bem relevante no nosso caso.

GV-executivo: Quais são os planos de expansão da Yellow?

Ariel: Primeiramente, queremos crescer em São Paulo para depois partirmos para outras cidades. Estamos trabalhando outras versões de patinetes e há produtos que fazem sentido. Um deles é a bicicleta elétrica, outro é uma versão de patinete em que você vai sentado. A Yellow sempre olha para formas sustentáveis de resolver o problema da mobilidade urbana, ou por meio elétrico ou autopropropulsão.

GV-executivo: O crescimento está em linha com o planejado?

Ariel: Está bem melhor do que a gente imaginava. Tivemos uma ótima surpresa na quantidade de viagens

que cada bicicleta e patinete fazem por dia. As pessoas realmente estão usando a Yellow para se locomover na última milha, que é o finzinho do trajeto entre você descer do ônibus e chegar ao trabalho, ou para trocar uma perna, ou seja, em vez de duas conduções, você pega uma só e usa a Yellow. Ao meio-dia, o pessoal está usando a bicicleta para ir almoçar, não esperávamos. No primeiro mês de atuação, fizemos 150 mil viagens, número que nos surpreendeu.

GV-executivo: Até o dia desta entrevista, havia 51 reclamações da Yellow no Reclame Aqui. Nenhuma foi respondida. Como vocês pretendem trabalhar isso para não prejudicar a reputação da empresa?

Ariel: Quando passamos a restringir a área de atuação, muita gente ficou magoada. Muitas reclamações são relacionadas a isso. Estamos nos estruturando para responder a essas perguntas e indicar para as pessoas entrarem

O GRANDE DESAFIO É SAIR DO MUNDO DOS APLICATIVOS E SER O DONO DA FROTA. O TRABALHO LOGÍSTICO E OPERACIONAL É BEM INTENSO.

em contato via aplicativo, porque assim conseguimos verificar as viagens que ela fez para resolvermos os problemas de forma mais eficiente.

GV-executivo: Em sua visão, quais são as oportunidades empreendedoras, pensando em grandes problemas como o de mobilidade?

Ariel: Como empreendedor, gosto de resolver grandes problemas. De preferência os que as pessoas acham impossíveis de solucionar e geram impacto em muita gente. Mobilidade urbana é um deles. Tem mais duas coisas nessa linha. Uma é pagamento, área que acho que a Yellow também pode contribuir, e a outra é comida.

GV-executivo: Mas como relacionar todas elas?

Ariel: Acho que é possível juntar tudo num mega-aplicativo que resolve essas três coisas de forma entrelaçada. Para usar a Yellow, você precisa carregar uma carteira virtual. Então, as pessoas poderiam usar essa mesma carteira para pagar o ônibus ou o metrô e o restaurante. Um usuário que saiu do metrô e está indo para o trabalho de Yellow pode passar em um restaurante e pegar uma encomenda. Acho que dá para todo esse sistema conversar.

GV-executivo: Ideias devem pipocar em sua cabeça o tempo todo, não?

Ariel: É difícil dormir com tantas ideias! O segredo é falar “não” para a maioria e focar na execução de pelo menos uma.

GV-executivo: Qual é o seu ponto empreendedor mais forte? E o mais fraco?

Ariel: As pessoas falam que sou bom na empatia com o usuário. Consegui entender o que está pensando, o que quer e valoriza. Às vezes, nem ele sabe o que quer, mas essa empatia permite entender qual produto vai resolver seu problema da melhor forma. Algo que me falta como empreendedor é a questão do *business*. Eu e o Renato sempre chamamos alguém para cuidar do negócio. Na 99, a gente tinha o Paulo Veras, na Yellow, temos o Eduardo Musa.

GV-executivo: Imagino que não seja fácil lidar com sócios.

Ariel: Sócio é pior do que casamento, porque você está o dia todo na empresa. Toda hora é alguma coisa diferente que está acontecendo, e a gente tem de conversar e resolver. É uma relação bem intensa, mas, no nosso caso, temos visões complementares e vemos com bons olhos.

GV-executivo: O que você aconselha aos jovens que desejam empreender, como você fez quando ainda estava na faculdade?

Ariel: Recomendo tentar resolver o problema do maior número de pessoas possível, de forma excelente. Além disso, foco. O maior erro das empresas é expandir rápido demais ou focar em muitos mercados ao mesmo tempo. Outro fator importantíssimo é o time. Aprendi que é melhor ter pessoas que vão dar tudo para fazer

acontecer do que especialistas que não sabem exatamente o que precisa ser feito. Como você está lidando com coisas muito inovadoras, como operar o compartilhamento de patinetes numa grande cidade, precisa de gente que consiga lidar com as diferentes situações do dia a dia.

GV-executivo: Na prática, nem tudo vai ser como o esperado, não é?

Ariel: O empreendedor de verdade é aquele que lida bem com as incertezas: será que eu vou ter emprego o mês que vem? Será que a gente vai conseguir pagar o salário das pessoas? Será que vai dar certo? Será que as pessoas vão querer comprar? Agora, se você está empreendendo só porque você viu que a 99 deu muito certo e virou um unicórnio, não vai funcionar.

GV-executivo: Você deve trabalhar muitas horas por dia, não?

Ariel: Sim. Chego supercedo e vou embora supertarde. Volto para casa e o cérebro não desliga; fico pensando em como resolver os problemas. É questão de não ver isso como um trabalho. Para mim, o que faço é parte da minha vida. Tenho prazer em solucionar problemas e ver a empresa funcionar, mas dá trabalho! Não é pesado, é de onde tiro o meu prazer. Não dá para pensar que vou chegar aqui às 9 da manhã e ir embora às 6 da tarde que a empresa vai dar certo. Precisa de muito mais trabalho e pensamento.

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adrianawilner@gmail.com