

Daniel Bergamasco

DA IDEIA AO BILHÃO

Estratégias, conflitos e aprendizados das
primeiras start-ups unicórnio do Brasil

*99 * Arco Educação * Ebanx * Gympass * iFood *
Loggi * Movile * Nubank * QuintoAndar * Stone*



PORTFOLIO
PENGUIN

Copyright © 2020 by Daniel Bergamasco

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz s.a.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license.
PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

CAPA André Hellmeister
IMAGEM DE CAPA serhiibobyk/ Adobe Stock
PREPARAÇÃO Fernanda Villa Nova
ÍNDICE REMISSIVO Probo Poletti
REVISÃO Ana Maria Barbosa e Marise Leal

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Bergamasco, Daniel

Da ideia ao bilhão : estratégias, conflitos e aprendizados das primeiras start-ups unicórnio do Brasil / Daniel Bergamasco. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2020.

ISBN 978-85-8285-113-5

1. Empreendedorismo 2. Empresas – Brasil 3. Inovações
4. Negócios 5. Planejamento estratégico 6. Startups 1. Título.

20-38953

CDD-658.11

Índice para catálogo sistemático:

1. Novos negócios : Administração de empresas 658.11

Cibele Maria Dias – Bibliotecária – CRB-8/9427

[2020]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfoliopenguin.com.br

*Para Alê Balles,
a razão de tudo*

SUMÁRIO

- Introdução: O que importa* 9
1. A ideia ruim que vale ouro 21
(*QuintoAndar*)
 2. A ideia “genial” que não vale nada 32
(*Movile, iFood*)
 3. O cliente tem uma ideia melhor 40
(*Gympass*)
 4. A alquimia da sociedade ideal 49
(*Ebanx, Loggi, Nubank*)
 5. Nus com a mão no bolso 64
(*Nubank*)
 6. Um novo ouvinte na rádio-peão 74
(*Arco Educação*)
 7. Na saúde e na doença 83
(99)
 8. O casamento dos sete anos 91
(*Movile*)

9. Alcatra, arroz, feijão e suco 106
(*iFood*)
10. Quero trabalhar aqui 120
(*Stone*)
11. Pessoas
(*QuintoAndar, Loggi, Gympass, Arco Educação, Nubank, Movile*) 130
12. Rumo à Nasdaq: de “jegue” a unicórnio 142
(*Arco Educação*)
13. Rumo à Nasdaq: chantagem, turbulência e bilhões 154
(*Stone*)
14. Negócio da China × negócio com a China 166
(*99, Ebanx*)
15. Cabeçadas em terra estrangeira 178
(*Gympass, Movile, Nubank*)
16. Sexy sem ser vulgar: Como conquistar um investidor 188
(*Softbank, Innova Capital, Valor Capital, Kaszek Ventures, Black Rocks, 100 Open Startups*)
17. Olhando para as estrelas 199
(*Movile*)
- Entrevistados* 205
Agradecimentos 209
Créditos das imagens 211
Índice remissivo 213

INTRODUÇÃO

O QUE IMPORTA

SE UM COLABORADOR chega de bicicleta à sede paulistana da Movable, pode tomar banho em chuveiros com formato de personagens dos filmes da franquia *Star Wars*: o vilão Darth Vader no vestiário masculino e o robô R2-D2 no feminino.

No prédio onde fica o Ebanx, em Curitiba, há open bar de paçoquinhas em todos os andares.

O acesso ao salão de cabeleireiro, barbeiro e manicure do iFood, em Osasco, é livre para os funcionários, chamados de *foodlovers*. Eles podem agendar horário para fazer as unhas ou cortar o cabelo. No mesmo prédio, toda sexta-feira, um profissional é sorteado para levar seu cachorro ao trabalho e ganha um kit com água, ração, tapetinho higiênico e um crachá de funcionário canino, com o focinho do pet estampado.

No Nubank, os pets de todos são sempre bem-vindos, desde que os responsáveis cuidem deles. Já passaram por lá cachorros, gatos e até um *hedgehog*, o ouriço pigmeu africano. O prédio principal é o mais arrojado da avenida Rebouças,

com a fachada composta pelo que parecem grandes pixels. Quem dá uma espiada no entra e sai do edifício não se sente em uma instituição financeira — pode pensar que está em uma faculdade de arquitetura ou até em uma convenção de vendedores da marca de óculos Chilli Beans. Em geral são pessoas bem jovens, boa parte delas com tatuagens, piercings e cabelos multicoloridos, fazendo selfies na piscina de bolinhas roxas.

Na Loggi, nos arredores da avenida Paulista, quem deseja aliviar o estresse pode desferir uns socos em um boneco *sparrring* de boxe ou abraçar um ursão de pelúcia de estatura humana chamado de Logão.

Na sede do Gympass, onde os andares ganham nomes como “lutas” e “danças”, há bebida de whey protein brotando de uma máquina, prontinha e gelada.

E seria repetitivo mencionar que, em quase todos esses endereços, há onipresentes pufes coloridos, mesas de pebolim, videogames e paredes grafitadas.

Assim é a rotina de trabalho nas empresas brasileiras chamadas de unicórnios, as start-ups (empresas iniciantes com um modelo de negócios repetível e escalável por meio da tecnologia) que atingiram um valor de mercado de ao menos 1 bilhão de dólares. A analogia com os animais míticos vem do fato de serem tão raras a ponto de se tornarem lendas e inspirarem os sonhos de empreendedores iniciantes que almejam, um dia, chegar lá.

Antes de tudo, cabe um alerta. Quem tenta enxergar nesse ambiente corporativo diferentão, lúdico e instagramável o segredo desse sucesso não estará decifrando um unicórnio, mas procurando chifre em cabeça de cavalo.

A magia desses negócios vencedores, do Nubank ao iFood, da Loggi ao Ebanx, não está na mesa de sinuca, mas em outro jogo: um jeito novo de trabalhar, de idealizar modelos de negócios, de contratar e lidar com pessoas talentosas e, sobretudo, de dar um novo status às demandas do consumidor. Há um conjunto de práticas e técnicas que subverte a lógica de negócios tradicionais, em uma cartilha que adapta aprendizados do vale do Silício e da China à realidade do Brasil, que cria um ecossistema a seu modo.

Em uma década marcada pela grave crise econômica nacional, os empreendedores por trás dos primeiros unicórnios brasileiros tiveram a coragem de começar — em geral por volta de 2012 e 2013, quando o pessimismo era crescente —, a garra para insistir enquanto quase todos os outros setores do país iam mal, a habilidade de passar do estágio de start-ups para *scale-ups* (empresas mais maduras que sustentam alto crescimento por anos seguidos) e, enfim, a capacidade de se provar fortes (e, em muitos casos, de brilhar) quando a economia do mundo sofria o abalo da pandemia da covid-19.

Ao longo dessa trajetória, tais iniciativas transformaram seus mercados. O jeito de alugar um apartamento nas grandes cidades, de pedir comida, de comprar produtos do exterior, de ter uma conta em banco — tudo mudou em poucos anos.

O resultado é que o Brasil, por uma série de razões, tem se destacado no setor de inovação, mesmo diante do contexto nacional desfavorável. Em 2019, foi o terceiro país com o maior número de novos unicórnios, com um total de cinco — atrás dos Estados Unidos (78) e da China (22), empatado com a Alemanha e à frente da Grã-Bretanha, de Israel e da Índia (com quatro cada um), na contabilização da influente plataforma de dados CrunchBase.

* * *

O termo unicórnio como definição de start-ups bilionárias surgiu em um artigo da investidora americana Aileen Lee, fundadora da Cowboy Ventures, em 2013. O Instagram havia atingido esse valor de mercado ao ser vendido por 1 bilhão de dólares no ano anterior para o Facebook. Mark Zuckerberg chocou o mundo ao desembolsar pelo aplicativo o que valia o jornal *The New York Times*, um disparate naquele momento. Seis anos depois, a rede social de fotos foi avaliada por analistas em cem vezes o valor da aquisição, uma confirmação do enorme acerto da aposta no app, que tem o paulistano Mike Krieger entre os fundadores.

Desde a repercussão do texto de Aileen, uma pergunta se repetia ano a ano: quais serão os primeiros unicórnios brasileiros? A resposta só veio em 2018, quando o aplicativo de táxis e carros particulares 99 foi anunciado como o número 1. *Da ideia ao bilhão* foi construído ao longo de um ano a partir da imersão em processos internos, eventos e entrevistas com 91 pessoas de todos os lados do negócio — de executivos a clientes, de estagiários a investidores, passando por fundadores dos dez primeiros unicórnios do país.

Não se trata da compilação de perfis dessa dezena de empresas, mas de um retrato desse jovem ecossistema de inovação brasileiro revelado por meio delas. A cada capítulo, uma ou mais start-ups são mostradas em um aspecto importante dessa saga, da concepção das primeiras ideias à expansão internacional, passando por histórias diversas: gente que vendeu sua parte e ficou muito rica aos trinta e poucos anos de idade, a negociação sigilosa do grupo chinês Alibaba para tentar comprar o futuro unicórnio da região Sul, a transição do gênero masculino para o feminino de uma cofundadora, os tumultuados

bastidores da abertura de capital na Nasdaq, um inacreditável processo seletivo de trainees com inspirações militares e as estratégias traçadas em meio ao coronavírus.

As empresas estão listadas abaixo, na ordem em que foram anunciadas como unicórnios:

- o aplicativo de mobilidade **99**;
- a fintech (start-up financeira) **Nubank**, de serviços bancários como cartão de crédito e conta-corrente;
- o delivery de comida **iFood**;
- a holding de aplicativos **Movile**;
- o grupo de sistemas de ensino **Arco Educação**;
- a fintech **Stone**, de maquininhas de cartão e outros serviços;
- o passe de acesso a redes de academias de ginástica **Gympass**;
- a plataforma de logística **Loggi**;
- o site de aluguel e compra de imóveis **QuintoAndar**;
- a fintech **Ebanx**, que processa pagamentos de compras de clientes latino-americanos em lojas e serviços on-line internacionais.

Há listas um pouco diferentes produzidas pela imprensa, por pesquisadores acadêmicos ou associações. Algumas não contemplam as organizações que atingiram a valorização bilionária ao serem vendidas para um gigante, como aconteceu com a 99, adquirida pela chinesa Didi Chuxing. Outras excluem as instituições de capital aberto na Bolsa de Valores, caso da Stone e da Arco Educação. Muitas vezes é incluída a PagSeguro, concorrente da Stone, deixada de fora por ter começado no UOL, já uma grande marca de tecnologia. E muitos não consideram Movile e iFood unicórnios distintos, como

faremos aqui — mesmo que a primeira tenha uma participação de aproximadamente setenta por cento na segunda, ambas são grandes em separado.

A população brasileira, que a despeito dos milhões sem acesso à internet tem o quarto maior número de usuários do Facebook no mundo,* se mostra há anos engajada no consumo de produtos digitais. Essa característica é crucial para entender a identidade do ecossistema brasileiro. A base é o mesmo método *lean* (enxuto) usado no mundo todo, no qual um plano de negócios padrão é substituído pelo ciclo de três eixos: ideias, produtos e dados. É algo bem simples: o empreendedor elabora uma hipótese do que deseja o consumidor, lança no mercado e depois mede os resultados para, a partir daí, aperfeiçoar a ideia, que vai resultar em outro produto, com novos dados... E assim sucessivamente, gastando dinheiro aos poucos e corrigindo a rota de forma rápida.

Uma das particularidades brasileiras nessa metodologia é possuir inovações mais centradas em modelos de negócio inteligentes que não necessariamente têm tecnologia de ponta — ainda que, mais recentemente, algumas tenham se aprimorado com o uso de inteligência artificial. Outra peculiaridade, com exceções, é a versão abrandada do chamado *blitzscaling*, o crescimento-relâmpago no qual se assume longos períodos de prejuízo para investir em crescimento rápido, abrindo-se mão da eficiência para eliminar concorrentes e dominar o mercado, como faz a Uber. Com as incertezas da economia local, inclusive no câmbio, aqui a regra é ser um pouco mais pé no chão. No Brasil, há empresas (como Arco, Ebanx e Stone) que passaram a operar com lucro logo nos primeiros anos, pois fazem investimentos que cabem na receita, sem “queimar dinheiro”. Por

* Disponível em: <statista.com>. Acesso em: jan. 2020.

isso, muitas vezes preferem ser chamadas de “camelos”, mais adaptáveis a condições inóspitas. E por falar em adaptação...

Escrevi as últimas linhas deste livro em julho de 2020, quatro meses depois de o Brasil se fechar em quarentena com a pandemia. Em março, logo depois de fazer uma boa compra de supermercado e me isolar em casa, peguei um dos meus treze bloquinhos com anotações sobre as empresas e rabisquei uma escala, pensando em como cada um dos unicórnios brasileiros seria afetado; quais cresceriam nos meses seguintes e quais mais sofreriam. Acertar que o iFood e o Nubank iriam disparar foi fácil: a demanda por comida entregue em casa e por banco sem agência física obviamente explodiria. Na outra ponta, a das dificuldades imediatas, coloquei o nome do Gympass (com academias fechadas, o abalo seria inevitável) e o da Stone, conhecida pelas maquininhas de pagamento em pequenos e médios negócios de rua, todos agora fechados. A grande questão era: como elas usariam sua cultura de inovação para contornar essa crise repentina? Eis a prova de fogo. O Gympass, que tantas vezes reviu seu modelo ao longo de sua história até que deslanchasse, precisou se ajustar mais uma vez e apostou não apenas nas aulas on-line, mas em serviços como atendimento individual com terapeutas, diante da necessidade enorme de cuidar da saúde mental na quarentena. A Stone logo se mostrou forte: as ações na Nasdaq, que despencaram num primeiro momento, voltaram a voar e a chegar bem perto da máxima, quando os investidores entenderam que a companhia se deu muito bem com a explosão do e-commerce (metade das transações brasileiras nesse período passou por uma solução digital da empresa).

Se os dez unicórnios que retrato aqui serão felizes e bilionários para sempre (quem sabe um dia trilionários, como o Google ou a Apple), esse é um exercício de futurologia simples-

mente impossível para qualquer empreendimento do planeta — e mais imprevisível ainda em um segmento de mudanças tão rápidas. O legado desse grupo dos dez primeiros unicórnios do país, porém, já é algo notável. Em sua trajetória até aqui, as start-ups atraíram para o Brasil grandes fundos de investimento, formaram milhares de profissionais e construíram lições valiosas. Esses aprendizados valem mais do que nunca para companhias tradicionais, que muitas vezes se equivocam ao grafitar as próprias paredes, comprar um Playstation e ficar à espera da visita da fadinha da inovação, sem que nada mude em sua essência.

Há uma série de práticas e princípios contraintuitivos nesses negócios inovadores, que será destrinchada nos capítulos seguintes. Isso começa pela maneira de lidar com ideias por vezes tidas como estapafúrdias, mas que são o atalho para que algo excepcional seja construído. E também pela valorização de erros e pequenos fracassos, que, manejados com as técnicas corretas, viram adubo para os acertos do futuro.

Podem parecer igualmente um contrassenso a formação de sociedades no melhor estilo Tinder, entre pessoas que não se conheciam antes, caso do Nubank e da Loggi. Ou as contratações que deixam em segundo plano as experiências e as habilidades técnicas do candidato para valorizar, antes de tudo, o perfil comportamental em sintonia com o estilo da empresa — se é mais agressivo ou ponderado, se é metódico ou improvisador etc. —, o chamado “fit cultural”. Esses e muitos outros ingredientes das grandes start-ups são amarrados por um mantra repetido há décadas, mas renovadíssimo para mais temporadas: o valor do “sonho grande”. A frase-símbolo de Jorge Paulo Lemann é onipresente no imaginário e na comunicação interna dessas empresas. Aparece até em senha de wi-fi.

Não é por acaso que Lemann, que completou oitenta anos em 2019, será citado em diversos trechos deste livro. Nenhum outro titã dos negócios brasileiros está tão ligado a esses unicórnios quanto o líder do 3G e seus sócios Marcel Telles e Beto Sicupira. Diante das transformações do mercado que colocaram em xeque o modelo de parte de suas empresas, o homem mais rico do Brasil — 104,71 bilhões de reais, na lista da *Forbes* de 2019 — já se considerou um “dinossauro apavorado” em 2018 e, no ano seguinte, um “dinossauro se mexendo”. Mas a verdade é que há tempos ele está bem perto dessa onda da nova economia: investe em dois unicórnios brasileiros, a Movable e a Stone, e chegou a flertar, sem sucesso, com ao menos um outro, como será contado no capítulo 12.

No páreo da nova economia digital, há o lugar dos dinossauros sacudidos, dos pequenos pôneis, dos pés de pano, dos pangarés e até das zebras. Mas é dos unicórnios, claro, que todos correm atrás. As pegadas da jornada percorrida por eles são bastante visíveis para quem deseja empreender ou se tornar um profissional mais atualizado em qualquer campo — e estão descritas, uma a uma, nas páginas seguintes.

As dez primeiras

<p>Quais são as start-ups do Brasil pioneiras em conquistar um valor de mercado de ao menos 1 bilhão de dólares</p>	<p>99</p> <p>Aplicativo de táxi e carros particulares</p> <p>Fundadores: Ariel Lambrecht, Paulo Veras e Renato Freitas Origem: São Paulo (SP) Ano de fundação: 2012 Jogada de mestre: apostou alto ao bancar 30% de desconto nas corridas durante dois meses em 2015 — e conseguiu manter os novos clientes depois do fim da promoção Ano em que virou unicórnio:* 2018 Chegada ao bilhão: venda para a empresa chinesa Didi Chuxing Fronteiras: atua exclusivamente no Brasil</p>	<p>Arco Educação</p> <p>Grupo de sistemas de ensino</p> <p>Fundadores: Ari de Sá Cavalcante Neto e Oto de Sá Cavalcante Origem: Fortaleza (CE) Ano de fundação: 2007** Jogada de mestre: uso da tecnologia em diversas etapas, de videoaulas à análise da evolução de aprendizado Ano em que virou unicórnio:* 2018 Chegada ao bilhão: abertura de capital na Nasdaq, em Nova York Fronteiras: atua exclusivamente no Brasil</p>
	<p>Loggi</p> <p>Plataforma de logística</p> <p>Fundadores: Arthur Debert, Fabien Mendez Origem: São Paulo (SP) Ano de fundação: 2013 Jogada de mestre: conseguiu orquestrar diferentes modais de transporte e centros próprios de distribuição para otimizar os grandes volumes de entrega Ano em que virou unicórnio:* 2019 Chegada ao bilhão: investimento de 150 milhões de dólares liderado pelo Softbank Fronteiras: atua exclusivamente no Brasil</p>	<p>Mobile</p> <p>Grupo de empresas de tecnologia, com foco em mobile</p> <p>Fundadores: Fabio Povoá, Eduardo Lins Henrique, Fabricio Bloisi, Marcelo Sales, Monique Oliveira, Rafael Duton, entre outros Origem: Campinas (SP) Ano de fundação: 1998*** Jogada de mestre: o negócio foi bem-sucedido em uma série de fusões e aquisições que trouxeram novos sócios em diversos momentos Ano em que virou unicórnio:* 2018 Chegada ao bilhão: investimentos liderados pelo grupo sul-africano Naspers Fronteiras: seus apps são baixados em cerca de 180 países</p>

INTRODUÇÃO: O QUE IMPORTA

Ebanx	iFood	Gympass
<p>Soluções que permitem a latino-americanos comprar em sites estrangeiros</p> <p>Fundadores: Alphonse Voigt, João del Valle e Wagner Ruiz</p> <p>Origem: Curitiba (PR)</p> <p>Ano de fundação: 2012</p> <p>Jogada de mestre: ao oferecer uma solução simples para pagamento com boleto bancário, possibilitou o consumo por milhões de desbancarizados</p> <p>Ano em que virou unicórnio:* 2019</p> <p>Chegada ao bilhão: investimento de 50 milhões de dólares feito pela FTV</p> <p>Fronteiras: além do Brasil, atua na Argentina, na Bolívia, no Chile, na Colômbia, no Equador, no México e no Peru</p>	<p>Delivery de comida e compras de supermercado</p> <p>Fundadores: Felipe Fioravante, Guilherme Bonifácio, Patrick Sigrist, Eduardo Baer</p> <p>Origem: São Paulo (SP)</p> <p>Ano de fundação: 2011</p> <p>Jogada de mestre: foi pioneiro na criação do aplicativo para smartphone quando os concorrentes mantiveram a estratégia de sites</p> <p>Ano em que virou unicórnio:* 2018</p> <p>Chegada ao bilhão: investimentos liderados pelo grupo sul-africano Naspers</p> <p>Fronteiras: além do Brasil, atua na Colômbia e no México</p>	<p>Passe único para uso de milhares de academias</p> <p>Fundadores: Cesar Carvalho, João Thyro e Vinícius Ferriani</p> <p>Origem: São Paulo (SP)</p> <p>Ano de fundação: 2012</p> <p>Jogada de mestre: passar a operar como benefício corporativo em vez de apostar em clientes individuais</p> <p>Ano em que virou unicórnio:* 2019</p> <p>Chegada ao bilhão: investimento de 300 milhões de dólares liderado pelo Softbank</p> <p>Fronteiras: além do Brasil, atua na Alemanha, na Argentina, no Chile, na Espanha, nos Estados Unidos, na França, na Holanda, na Irlanda, na Itália, no México, em Portugal, no Reino Unido e em San Marino</p>

Nubank	QuintoAndar	Stone
<p>Fintech com cartão de crédito sem anuidade e outros produtos</p> <p>Fundadores: Cristina Junqueira, David Vélez e Edward Wible Origem: São Paulo (SP) Ano de fundação: 2013 Jogada de mestre: a qualidade e a inventividade do atendimento ao consumidor se tornaram usinas de marketing Ano em que virou unicórnio:* 2018 Chegada ao bilhão: investimento de 150 milhões de dólares liderado pelo DST Global Fronteiras: além do Brasil, atua na Argentina e no México</p>	<p>Plataforma de aluguel e compra de imóveis</p> <p>Fundadores: André Penha e Gabriel Braga Origem: Campinas (SP) Ano de fundação: 2012 Jogada de mestre: construir um modelo a partir de técnicas de <i>design thinking</i>, que resultou em locação de imóveis sem fiador, sem cartório, entre outras inovações Ano em que virou unicórnio:* 2019 Chegada ao bilhão: investimento de 250 milhões de dólares liderado pelo General Atlantic Fronteiras: atua exclusivamente no Brasil</p>	<p>Empresa de meios de pagamento, mais conhecida pela maquininha de cartão</p> <p>Fundadores: Andre Street e Eduardo Pontes Origem: Rio de Janeiro (RJ) Ano de fundação: 2012 Jogada de mestre: foco nas pequenas e médias empresas, com atendimento fora de série Ano em que virou unicórnio:* 2018 Chegada ao bilhão: abertura de capital na Nasdaq, em Nova York Fronteiras: atua exclusivamente no Brasil</p>

* Ano em que a empresa foi anunciada como unicórnio.

** Início da plataforma SAS.

*** Início da Compera.

1

A ideia ruim que vale ouro

QuintoAndar

ANTES DE A UBER conquistar o mundo, quem pensaria que entrar no carro de estranhos, e ainda aceitar água e balinha, se tornaria algo tão bem-aceito? Da mesma forma, o americano Airbnb, fundado em 2008, era tratado por muitos como um negócio destinado ao fracasso: que cidadão em seu juízo normal abriria sua casa inteira, ou um único quarto, para receber homens e mulheres desconhecidos? Ou pior: nessa relação às cegas, quem toparia ser o hóspede e ficar trancafiado no imóvel alheio? “As pessoas realmente fazem isso? O que há de *errado* com elas?”,* espantou-se Paul Graham, criador da aceleradora de start-ups Y Combinator (YC), em uma conversa com Brian Chesky, fundador do site de hospedagem, em 2009.

Ainda que a empreitada lhe parecesse estapafúrdia, Paul

* HOFFMAN, Red; YEH, Chris. *Blitzscaling: O caminho mais rápido para construir negócios extremamente valiosos*. Trad. Carolina Gaio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.