



| ENTREVISTA • HELISSON LEMOS



FOME DE CRESCER

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

Faltavam três meses para se formar em Administração de Empresas pela FGV EAESP quando **Helisson Lemos** abandonou um emprego seguro na área financeira da então Telefônica para ser estagiário no Mercado Livre. Era o ano de 2000 e apenas 0,5% da população do país tinha acesso à internet.

Depois de 17 anos na empresa, sete deles como *country manager* da operação brasileira, no ano passado Helisson recebeu uma ligação de Miami. Era Eduardo Lins Henrique, sócio fundador da Movable, empresa detentora de negócios de soluções móveis com 1.600 funcionários e mais de 150 milhões de usuários ativos. Queria sondá-lo para trabalhar na empresa. “Nunca deleguei processo de formação de equipe, por isso gostei muito da abordagem do Eduardo. Ele estava praticando aquilo em que eu acredito”, diz Helisson. Enquanto os dois conversavam, a esposa de Helisson entrou no quarto e perguntou: “Posso pedir um iFood?”. Foi o sinal para que ele aceitasse assumir uma nova posição, a de chief operating officer (COO), ou diretor de operações, da Movable. O aplicativo de *delivery* de comidas é um dos negócios do portfólio da empresa, que também é proprietária, entre outros, da PlayKids, Wavy, Rapiddo Entregas, Rapiddo Marketplace, Maplink, Sympla e, desde março, da *fintech* Zoop.

Helisson assumiu as responsabilidades de ser o elo entre a *holding* e as várias empresas do grupo e de fazer com que todas as operações cumpram seus objetivos, para que, em conjunto, possam atingir a grandiosa meta de um bilhão de usuários até 2020.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, ele fala sobre os desafios de sua nova função, as tendências do segmento de aplicativos e como atuar no mercado de tecnologia móvel.

GV-executivo: Quais são os desafios de sua posição?

Helisson: Primeiramente, estabelecer uma nova estrutura organizacional dentro da companhia, ajudando a criar uma *holding* que, ao mesmo tempo, seja capaz de ampliar os negócios que já fazem parte do portfólio e identificar novas oportunidades. Também posso responder diferente, dizendo que a prioridade da minha posição é fazer com que cada empresa trabalhe, funcione e consiga cumprir seus objetivos, que são sempre agressivos. Temos um modelo de gestão muito forte, definimos metas de um, três, cinco e dez anos. Como guardião da relação entre essas unidades de negócios, também tenho como objetivo fazer com que trabalhem em conjunto e encontrem sinergias.

GV-executivo: Como conseguir tal sinergia?

Helisson: Aplicamos dois tipos de sinergia, que chamamos de ecossistema de pessoas e ecossistema de negócios. No ecossistema de pessoas, procuramos, por exemplo, promover a troca das melhores práticas entre as empresas. Temos uma plataforma de atração e desenvolvimento de talentos que inclui rotação de emprego entre as empresas. No ecossistema de negócios, procuramos encontrar formas de *cross selling*, de utilização de estratégias de *marketing* e ações correlatas para estimular o poder do grupo. Também temos uma relação estratégica muito forte com outros ecossistemas de tecnologia mundo afora. Por exemplo, nossos aplicativos são muito bem posicionados nas lojas do Google e da Apple. Além disso, a *holding* é um *hub* de pesquisa e desenvolvimento para todas as empresas do grupo, de forma organizada.

GV-executivo: Na busca por essa sinergia, você tem de lidar com muitas empresas, níveis de maturidade

diferentes e em um ambiente de rápido crescimento. Como manter a coesão e o alinhamento nesse cenário?

Helisson: Esse é um dos maiores desafios. Primeiramente, porque são empresas de segmentos, estágios de maturidade e perfis de gestores diferentes. Para trabalhar na *holding*, em primeiro lugar você tem de ter conhecimento igual ou até superior ao das pessoas que estão nas unidades de negócios, de forma a conseguir legitimidade para trabalhar em conjunto. Depois, precisa fazer uma adequação de expectativas, demandas, discussões, ideias e até de um ritmo de trabalho que seja compatível com a realidade de cada unidade de negócio. Há empresas do tamanho da iFood, que faz mais de 6,2 milhões de entregas de refeições por mês, há *startups* como a Marketplace, um negócio voltado ao *marketplace* de aplicativos, com 20 e tantos funcionários, seis meses de vida e um potencial enorme... Quando você está numa posição dessas, usa todos os neurônios do seu cérebro, porque realmente começa e termina o dia lidando com uma vasta série de demandas. Pode parecer complicado, e é, de fato, mas existe um fio condutor em todas essas empresas, que é a tecnologia. Todas elas precisam ter por essência uma área sólida de inovação e desenvolvimento, além de uma estrutura de gente muito forte e um controle absoluto da evolução dos seus negócios. Temos um modelo de gestão específico. Quando o “abrimos”, ali está a missão, o mapa estratégico e as metas por área. Uma consultoria apoia a gente nesse trabalho. Por mais que eu saia de conteúdo infantil, que é o caso da PlayKids, e vá para eventos, que é o caso do Sympla, falamos a mesma língua.

GV-executivo: Hoje, a maioria das empresas virtuais, ainda que sejam grandes, tem dificuldade de lucrar.

Como vocês gerenciam a equação crescimento × rentabilidade?

Helisson: Essa é uma questão rotineira na gestão. Precisa ficar claro na estratégia se é uma decisão de crescimento ou de rentabilidade. Escolhido o caminho, executamos. Cada empresa tem seu momento. Muitas vezes, você busca rentabilidade e, um tempo depois, toma a decisão de mudar a diretriz para priorizar crescimento, e vice-versa. Para quem não está no mundo de tecnologia e inovação, talvez isso seja difícil de entender e mais ainda de aplicar. Um exemplo é a Wavy, de conteúdo móvel e mensagem. Um dos negócios dela é enviar SMS de empresas para consumidores. As iniciativas até há pouco eram focadas em buscar rentabilidade, mas recentemente o Facebook anunciou a abertura para que corporações possam enviar mensagens aos seus clientes pelo WhatsApp. Temos experiência, histórico, tecnologia, clientes e conexões para isso. É uma janela de oportunidade incrível para a companhia. Então, agora o momento da Wavy é acelerar. Somos acostumados com mudanças.

GV-executivo: A empresa teve diversos negócios fracassados antes do primeiro sucesso, a PlayKids. Como o erro é visto na companhia?

Helisson: Um dos termos que usamos é *learn fast*. Não que gostemos de errar, mas o erro faz parte do processo. Só que mais importante do que estar consciente disso é aprender rápido e fazer melhor.

GV-executivo: Qual é a chave para um aplicativo rentável? Em sua visão, quais são os modelos de negócios mais promissores nessa área?

Helisson: Quando se fala em desenvolvimento de soluções móveis, um grande risco é pensar em soluções baratas, mas limitadas a um segmento muito específico. A Movable tem como

propósito impactar a vida de milhões de pessoas. Miramos em grandes mercados. Por exemplo, todos pensamos em comida normalmente no mínimo três vezes ao dia, 30 dias por mês. Quando penso no potencial do iFood, de *delivery* de comida, estou falando de todos os seres humanos e com muita frequência. Se você quiser fazer algo realmente grande, pense grande e mire em grandes mercados.

GV-executivo: Qual é o maior desafio para desenvolver negócios virtuais?

Helisson: Ao mesmo tempo que tecnologia é uma vantagem competitiva, é superdesafiador manter e desenvolver talentos nesse segmento.

GV-executivo: A meta da Movable é chegar a 2020 com uma *holding* no valor de US\$ 10 bilhões e um bilhão de usuários. Como?

Helisson: Sobre geração de receita, não comentamos. Para cumprir nossas metas, temos um ecossistema com alguns pilares: comida, logística urbana, conteúdo e conveniência. Cada segmento tem uma ou várias empresas. Acreditamos, inclusive, que a soma dessas empresas tem efeito superior à contribuição individual de cada uma, por conta das sinergias. O termo em inglês é *building blocks*, você vai juntando as peças e a soma delas bate no que é o nosso grande sonho. Para quem já viu muita coisa acontecer nesse mundo de tecnologia, sempre há necessidade de se reinventar, de complementar. Não posso dar detalhes, mas claramente a Movable tem opções de ingressar em outros segmentos.

GV-executivo: Quais são as tendências para o mercado de empresas virtuais e aplicativos?

Helisson: Ainda vamos viver muitos anos assistindo a uma migração de serviços do mundo off-line para o



RAIO X

- ▶ Helisson Lemos.
- ▶ Nascido em 30/03/1977.
- ▶ Formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP).
- ▶ Possui MBA em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e cursos de Estratégia e Negócios nas Universidades de Stanford e Harvard (EUA).
- ▶ Ex-vice-presidente e diretor geral no Brasil do Mercado Livre.
- ▶ Diretor de operações (COO) na Movable.

mundo on-line. Ainda praticamos e consumimos muitas atividades que são off-line e poderiam ser digitalizadas, adaptadas para ferramentas on-line. Outra prática cada vez maior é a geolocalização. Parece óbvio, mas é bom reforçar, as tecnologias móveis têm a vantagem de ter a geolocalização como ferramenta a ser aproveitada, que permite fazer triangulações para dar mais assertividade à comunicação. Além disso, a customização – com tudo adequado e direcionado para cada indivíduo – pode ser mais bem explorada. Tudo isso pode ser turbinado com a inteligência artificial. Hoje temos tecnologias que permitem fazer a análise do contexto, do histórico e oferecer, com base nessas

duas práticas, serviços on-line que realmente causam impacto na vida das pessoas.

GV-executivo: O que você recomenda para quem deseja criar soluções móveis?

Helisson: Primeiramente, leia e aprenda bastante, busque referências. Depois, elabore um bom plano de negócios, que tenha como pilar um DNA de tecnologia e de desenvolvimento de equipes. Esses dois fatores são fundamentais para ter algo de destaque. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adrianawilner@gmail.com
 ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br