

O perigo da dependência

A Lafis, que faz análises econômicas e setoriais, perdeu 36% das vendas com a crise de 2008. Um esforço para buscar receitas em outros setores recolocou-a na rota do crescimento **Juliana Borges**



Leite e Kawassaki: expansão precedida de dificuldades

Ao estudar a trajetória de empreendedores, não é raro identificar períodos de expansão precedidos de uma grande dificuldade que os obrigou a sair da zona de conforto a que estavam acostumados. Esse parece ser o caso da paulistana Lafis, que faz análises econômicas e relatórios setoriais. A empresa encerrou 2008 com queda de 36% no faturamento em relação ao ano anterior. "Mais da metade das receitas vinha de serviços prestados a bancos, que foram os grandes prejudicados durante a crise mundial daquele ano", diz o administrador Jouji Kawassaki, de 67 anos, fundador da empresa. "Todos os bancos internacionais que quebraram compravam da Lafis." Uma reestruturação interna e um esforço para conquistar clientes em outros setores fizeram com que, um ano depois, a Lafis fechasse cinco vezes mais negócios e recuperasse as receitas perdidas, terminando 2009 com algo em torno de 3 milhões de reais, segundo estimativas do mercado.

Fundada em 1992, a Lafis nasceu com a proposta de levantar, organizar e analisar informações econômicas que possam ajudar executivos de bancos, instituições financeiras, empresas e consultorias a enxergar onde estão as oportunidades e os riscos para os negócios. Curiosamente, Kawassaki não conseguiu visualizar a tempo uma das maiores ameaças a que a própria Lafis, assim como muitas outras pequenas e médias empresas, estava exposta: depender demais de um único tipo de cliente.

A Lafis estava exposta a uma ameaça que também paira sobre muitas outras pequenas e médias empresas — depender demais de um único tipo de cliente

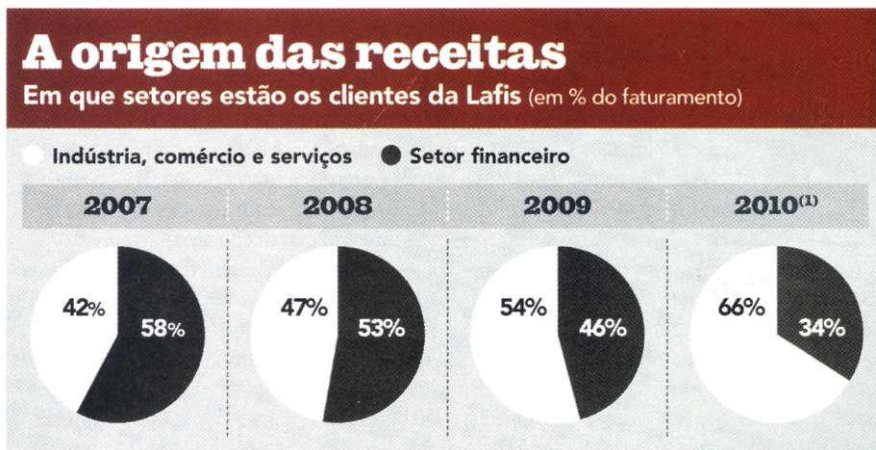
Era preciso diversificar — e urgentemente. A tarefa coube ao analista de sistemas Alex Leite, de 30 anos, presidente da Lafis. Leite percebeu que, com algumas adaptações, os estudos, as análises e as projeções econômicas dos mais de 40 setores acompanhados pela Lafis poderiam ser oferecidos a companhias de qualquer mercado — e não apenas às da área financeira, como vinha acontecendo.

Entre as boas oportunidades desperdiçadas estavam redes de varejo, que mudam estratégias de acordo com os humores da economia, empresas que precisam entender melhor o setor em que seus clientes atuam para lançar novos serviços e até agências de marketing e publicidade, que usam projeções de mercado em planejamentos de vendas. "Eram possibilidades que sempre existiram, mas não aproveitávamos", diz Leite. "Tinha chegado a hora de ir atrás delas."

Para conseguir alcançar públicos que talvez nunca tivessem ouvido falar da Lafis, a área comercial foi fortalecida e a equipe de vendedores dobrou de tamanho. Organizados por mercados, os vendedores da Lafis passaram 2009 batendo à porta de grandes companhias. Nos contatos, eles ofereciam relatórios já prontos e contratos para fornecer análises especiais sobre determinados in-

Existe uma razão histórica para o setor financeiro ter sido o único alvo importante durante tanto tempo. Antes de fundar a Lafis, Kawassaki fez carreira em bancos de investimento. Ele viu uma ocasião favorável para empreender vendendo ao setor de onde viera relatórios com análises de balanços de empresas de capital aberto e de seus mercados. "Coletávamos informações dos jornais e alimentávamos um enorme banco de dados", diz ele. "Eram informações que valiam ouro para bancos e corretoras do Brasil e de fora." (A Lafis chegou a ter escritórios em Nova York e em Londres para atender à demanda dos grandes bancos de investimento estrangeiros que procuravam números sobre o Brasil.)

A movimentação recente fez parte de uma reestruturação mais profunda, em que foram revistos os processos internos e a hier-



(1) Previsão. Fonte: empresa

arquia dos funcionários, com o objetivo de tornar a Lafis mais ágil e enxuta. Tudo aconteceu ao mesmo tempo que se profissionalizava a gestão, com a escolha de Leite — prata da casa desde 2000 — para o comando, e durante um período particularmente complicado, quando uma doença afastou Kawassaki do dia a dia por seis meses. Hoje no conselho de administração criado nessa fase, Kawassaki diz ter ficado satisfeito com as mudanças — e animado com a estimativa de aumentar as receitas em 30% neste ano. "Foi quase duas décadas como empreendedor à frente do negócio e muito aprendizado, sobretudo em momentos de dificuldade", diz ele. "É nessas horas que aparecem as maiores chances de fazer diferente."