

DINASTIA

A separação dos irmãos Klein, da Casas Bahia

PERSONAGENS

O bilionário triste do Facebook e o milionário feliz do pôquer

INVESTIMENTO

Os gestores em que o mercado aposta

12 AGOSTO/2009 Nº 618 - ANO 12

ISTO É Dinheiro

www.istoedinheiro.com.br



REVISTA SEMANAL DE NEGÓCIOS, E

JOSÉ CARLOS AGUILERA:
no currículo, o salvamento de Daslu, Avipal e Brasil Ecodiesel

Os bombeiros das empresas

Eles resgatam companhias em dificuldades, apagam o fogo das crises corporativas e ajudam a fechar transações improváveis. Conheça as histórias dos especialistas em dar grandes viradas no mundo dos negócios

R\$ 10,50

ISSN 1414-7645



Especial

Conheça os segredos
e o estilo dos
especialistas na arte
de apagar incêndios
de crises financeiras,

Bomber

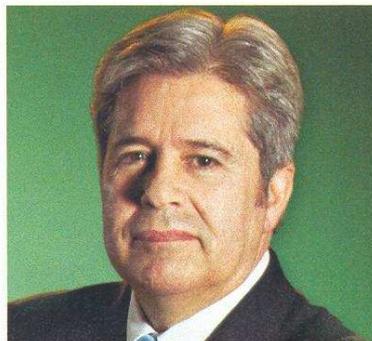
reestruturar empresas
em dificuldades e
viabilizar negócios
aparentemente
impossíveis

Por Joaquim Castanheira e
Rosenildo Gomes Ferreira

ASSIM COMO SERES HUMANOS, AS empresas possuem ciclos de vida. Nascer, crescer e morrer. No meio disso tudo, também enfrentam crises e doenças. Nessa hora, homens e mulheres buscam ajuda de gente especializada, sejam médicos, sejam psicólogos ou pais de santo. No mundo corporativo, também existem profissionais que se dedicam exclusivamente a socorrer companhias que já não conseguem lidar com seus próprios problemas. Como bombeiros, apagam incêndios de crises financeiras, fecham negócios improváveis e desatam os nós mais intrincados da gestão das empresas. São profissionais de perfil específico, diferentes dos executivos clássicos que tocam o dia a dia de uma organização. Quem observar o comportamento desses bombeiros perceberá características aparentemente contraditórias. São, ao mesmo tempo, duros nas decisões e carismáticos no trato com as pessoas. Não adotam um tom de conciliação, mas apresentam uma tremenda capacidade de negociação. Mas o que chama mais a atenção é a agilidade. "Esses processos normalmente exigem decisões baseadas em diagnósticos que têm que ser feitos rapidamente", avalia Adriana Gomes, do núcleo



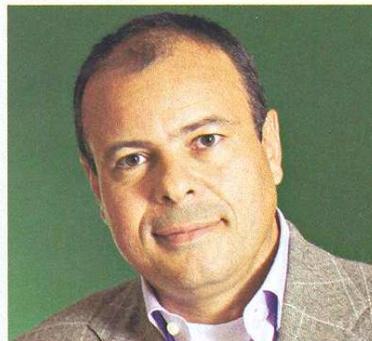
OS



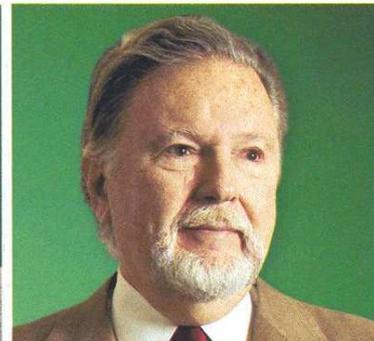
JOSÉ CARLOS AGUILERA



ANTONIO CARLOS DE AGUIAR



PÉRCIO DE SOUZA



NELSON BASTOS

FOTOS: CLAUDIO GATTI/AG. ISTOE

corporativos

de gestão de pessoas da ESPM, de São Paulo.

Em geral, os acionistas clamam por bombeiros de empresas quando sentem que os efeitos de suas decisões se tornaram inócuos. Muitas vezes, eles já não são capazes de tomar as medidas necessárias para debelar a crise, pois, para isso, teriam que romper laços sentimentais ou até familiares com a estrutura da empresa. Ou seja: falta coragem ou até força política para demitir o veterano colaborador ou o parente que ocupa uma diretoria. “Como se trata de um processo de ruptura, a reestruturação exige do gestor atitudes extremas”, afirma Alexandre Fialho, diretor do Hay Group. “Às vezes, até mesmo como demonstração de força de que as coisas mudarão radicalmente.”

A atividade explodiu na década de 80, quando a instabilidade econômica provocou rupturas violentas nas companhias brasileiras. Um dos pioneiros foi Cláudio Galeazzi, hoje presidente-executivo do Grupo Pão de Açúcar. Sua empresa, a Galeazzi Consultores, foi responsável pela recuperação de grandes companhias, como a Cecrisa, a Daslu e a Lojas Americanas. Outros seguiram o mesmo caminho e um exército de especialistas em reestruturação começou a se formar:

“Esse profissional é forjado dentro da própria consultoria, já que não existem cursos de especialização nessa área”, diz Adriana, da ESPM. “O treinamento é feito por pessoas experientes nesse segmento, que construíram carreiras a partir da experiência prática.” A atividade também requer boas doses de intuição, adverte o headhunter Simon Franco. “É muito importante identificar os talentos ocultos, os líderes informais, funcionários que influenciam os demais, mesmo sem ascendência hierárquica”, diz ele. “Essas pessoas podem tornar a reestruturação mais fácil.”

Os bombeiros adquirem grande força política dentro das organizações que assumem. Em suas mãos, estão o poder de contratar e de demitir, de comprar e de vender, de pagar ou blear. Trata-se de um risco, que deve ser administrado permanentemente. “O profissional tem que respeitar alguns limites e não se colocar como se fosse dono da empresa”, alerta Adriana, da ESPM. Para entender melhor a atividade desses especialistas em reestruturação, DINHEIRO selecionou as histórias de alguns dos mais respeitados profissionais do mercado. A seguir, conheça as lições que podem ser colhidas da experiência desses especialistas: