



EMPREENDEDORISMO



Foto: HSM Group

5 PERGUNTAS A HERB KELLEHER

ELE COMEÇOU COM TRÊS AVIÕES E 40 ANOS DEPOIS OPERA UMA FROTA DE 544, QUE FAZEM MAIS DE 3,3 MIL VOOS DIÁRIOS. ENTRE 1972 E 2002, SUA EMPRESA, A SOUTHWEST AIRLINES, GEROU O MAIS ALTO RETORNO PARA OS ACIONISTAS DOS EUA: CADA US\$ 10 MIL INVESTIDOS NELA VALIAM US\$ 10,2 MILHÕES EM 2002. O AUTOR DA PROEZA É HERB KELLEHER, MESTRE NA GERAÇÃO DE EQUIPES ENTUSIASMADAS

Apesar de todas as dificuldades que as companhias aéreas atravessaram nos últimos 30 anos, a Southwest Airlines não demitiu funcionários, alcançou os maiores índices de satisfação de clientes e bateu recordes na bolsa de valores. Qual é seu segredo?

Um enfoque humanista no tratamento dos funcionários. Nós os valorizamos como indivíduos e não apenas como trabalhadores. Criamos um ambiente no qual é possível a pessoa se divertir e ser ela mesma.

Em vez de afirmar que o cliente sempre tem razão, o sr. põe os funcionários em primeiro lugar...

Não respeitaria meu pessoal se dissesse que o cliente sempre tem razão. Há clien-

tes insolentes, que tratam mal nossos funcionários. Não têm razão e não queremos lhes prestar serviços. Não toleramos que abusem dos funcionários. Nosso pessoal adora essa maneira de pensar. Também não quero que os funcionários se sintam limitados. Quando vi um representante de vendas consultando um manual de 500 páginas para saber como tratar os clientes, fiquei furioso e queimamos todos os manuais. Agora só temos pautas gerais. Uma delas é prestar um bom serviço ao cliente, visando favorecê-lo. Se um funcionário toma uma decisão que beneficia o cliente, mas essa decisão se torna muito custosa, nós o recompensamos, mas pedimos que não volte a tomá-la. Lembro que uma vez, devido ao mau tempo, não pudemos voar de Baltimore a Long Island. Uma funcionária que era muito nova na empresa contratou quatro micro-ônibus e transportou os passageiros. Nós a premiamos por sua iniciativa.

O que seu estilo de liderança tem de especial?

Não acredito ter nada de especial, exceto que sempre me interessei muito pelas pessoas. Fui muitos anos capitão da equipe de basquete e me recusava a ser o que marcava mais pontos, porque queria provar que não importava o recorde individual, mas sim o da equipe. Minha formação em ciências humanas também me ajudou. Se pudesse, faria

com que todos se formassem em artes e ciências humanas como requisito prévio para qualquer carreira.

Sua empresa tem qualidades únicas. Em um setor tão competitivo, por que não conseguem copiar seu modelo de negócio?

É uma pergunta interessante. Há algum tempo organizávamos um "dia corporativo". Vinham funcionários de empresas de todo o mundo e nos perguntavam como contratávamos e treinávamos as pessoas. Queriam conhecer a fórmula. Mas o enfoque humanista do bom tratamento dado às pessoas tem de nascer do coração e as outras empresas chegavam à conclusão de que era uma ideia muito difícil de implementar. Deixamos de organizar esse dia, porque percebemos que gastávamos muito tempo em preparativos, e essa energia podia ser destinada a outra atividade.

O que mais o orgulha nos anos que passou na direção da Southwest?

Do ponto de vista do negócio, eu me orgulho de ter garantido a estabilidade dos empregos. Poderíamos ter ganhado muito dinheiro se demitéssimos parte do pessoal, mas preferimos retê-los e mostrar que eles nos interessavam.

HSM Management

MUDANÇA

O IATE E A CANOA



EXISTE BOM CAPITALISMO? SEGUNDO JOHN HOPE BRYANT, FILANTROPO E EMPREENDEDOR, FUNDADOR E PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO OPERATION HOPE, SIM. MAS DEPENDE DOS LÍDERES

John Hope Bryant foi um dos encarregados da sessão de fechamento do Fórum Econômico Mundial 2009 com o fundador do evento, Klaus Schwab, e o arcebispo Desmond Tutu, entre outros. Nessa ocasião afirmou que “teremos de nos habituar à nova realidade de um mundo que não passa por uma recessão cíclica, mas que foi radicalmente ‘ressetado’, reinstalado, reprogramado”. O eixo dessa mudança radical, garante, está nas convicções mais profundas dos líderes empresariais, dos responsáveis pelas políticas públicas, dos indivíduos, quanto ao sentido da atividade econômica.

AS BASES DO CAPITALISMO

Como muitos outros estudiosos da relação entre empresa, economia e socie-

dade, Hope Bryant afirma em um texto recente que “a última crise econômica e financeira é a manifestação de uma crise generalizada mais profunda”. Uma crise de valores, que terminaram relegados pela cobiça dos que têm mais, dos privilegiados pelo sistema, dos que “se aproveitam da assimetria derivada do ‘analfabetismo financeiro’, essa falta de conhecimento de alguns que nutre a atitude quase predadora dos outros, os que dominam o dinheiro, sua linguagem e sua dinâmica”. O capitalismo não é o problema, diz, e dá como exemplo a pessoa que, sob as regras desse sistema econômico, concebeu a noção de “empresas sociais” e criou o Grameen Bank e o microcrédito em Bangladesh: Muhammad Yunus. Isso é o “bom capitalismo. Um mar que eleva

todos os botes, e não só os iates, e não se limita a fazer ondas ao ritmo de ‘como posso fazer mais dinheiro’”.

LÍDERES BÁSICOS

“Há duas forças primárias que movem a psique humana: o medo é uma; o amor, a outra. A maioria dos que decidem escolheu o modelo do medo”, diz. Mas, enquanto luta com “o dia seguinte”, o mundo dos negócios começa a prestar mais atenção a uma tendência crescente de modelo de liderança, mais responsável, mais respeitoso, mais espiritual. Em seu livro *Love Leadership: The New Way to Lead in a Fear-Based World* (ed. John Wiley), Bryant aborda cinco princípios básicos:

- 1. Perdas criam líderes.** “Não há arco-íris sem tempestade. Os grandes líderes imprimiram seus pontos fortes em momentos de crise.”
- 2. Medo “se debilita”.** “Embora em vigor, está começando a ser visto como antiquado e destrutivo como base da liderança.”
- 3. Amor gera dinheiro.** “Situação que fica patente nas relações duradouras com os clientes, os funcionários e a comunidade.”
- 4. Vulnerabilidade é poder.** “Quando o líder se abre, as pessoas também se abrem. A confiança mútua consolida o poder de maneira genuína.”
- 5. Dar é obter.** É uma atitude que “inspira lealdade, atrai, promove a colaboração e o apoio recíprocos”.

HSM Management

COR TALISMÃ

O leitor já sabe que a Pantone, autoridade mundial em cores e seus padrões, escolheu como cor de 2010 o azul-turquesa (que muitos chamam de “verde-água”). Essa cor tem resposta positiva da maioria das pessoas,

elegância sobre fundo quente e sobre frio ao mesmo tempo, e combina com todas as cores do espectro: acende os neutros, complementa os quentes e até combina com a tendência dos amarelo-esverdeados.

Mas o verdadeiro motivo de sua escolha talvez esteja na explicação da diretora-executiva da Pantone Color

Institute, Leatrice Eiseman: “Em muitas culturas, a pedra turquesa é um talismã protetor, sugere compaixão e tem poder curativo, que evoca o céu e a água, transmite fé e esperança, promete verdade e, para muitos, um escape, real ou imaginário”. Ideal para a atualidade?

HSM Management



ESCRITO NO AR

POR TRÁS DE SUA APARENTE EXCENTRICIDADE, CADA TENDÊNCIA NO RELATÓRIO DA TRENDWATCHING 10 CRUCIAL CONSUMER TRENDS FOR 2010 ENCERRA UMA ESTRATÉGIA

Segundo a empresa holandesa especializada em tendências mundiais de consumo, 2010 será outro ano “interessante”. Com a recessão planetária e suas consequências como pano de fundo, tanto empresas como consumidores continuarão procurando oportunidades “à prova de crise”, mais abertos que nunca às inovações que lhes permitam economizar na hora de comprar, mas também desfrutar e divertir-se. A seguir, dez tendências selecionadas pela Trendwatching que complementam, superam, reformulam ou confirmam as de anos anteriores.

1. Adeus ao “business as usual”. Pela primeira vez com certa sensação de urgência, a sustentabilidade –em seu sentido mais amplo em todas suas manifestações– se instala no eixo das expectativas.

2. A cultura urbana é “a” cultura. Um século atrás, menos de 5% da população mundial vivia em cidades. Em 2008, pela primeira vez na história, essa cifra ultrapassou 50%. E, segundo o *Global Report on Human Settlements 2009*, das Nações Unidas, em 2050 alcançará 70% (ou 63%, na Ásia). Consequência: aumentará o nível de exigência de uma quantidade também crescente de consumidores.

3. Crítica em tempo real. A instantaneidade, há tempos, consagrou-se como megatendência, da mesma forma que a colaboração, as redes e a transparência e seus derivados: os comentários, as recomendações, a conversação real e constante sobre marcas, produtos, empresas.

4. O “fluxo” do luxo. O significado do luxo se reescreve à medida que se multiplicam os segmentos de clientes. Como se definirá o luxo? “O luxo será o que você queira que seja.” Porque o luxuoso se associa com o escasso e o significado de escassez depende de quem o define.

5. Encontros maciços. Contra o prognóstico de um futuro de isolamento, virtualidade e encarceramento, as mesmas pessoas que “vivem” muito tempo *online* socializam, compartilham, se reúnem no mundo real, conectam-se de maneira onipresente, integrando os mundos *online* e *off-line*. Porque o motor dos meios sociais são as pessoas, não a informação.

6. Cada vez é mais fácil ser “verde” (outra vez a sustentabilidade) e mais difícil ignorar a tendência. A pressão na Conferência sobre Mudança Climática em Copenhague, no final de 2009, foi um exemplo. Boas intenções não

bastam, demanda-se ação –da política pública ao ato individual, passando pela responsabilidade empresarial.

7. A continuação, o controle e o alarme são o novo fenômeno da internet, como foi a busca até pouco tempo atrás. Tudo isso aumenta a relevância e, assim, economiza tempo.

8. A generosidade como valor. A filantropia, o altruísmo e a colaboração estão na moda; se o cliente for convidado a doar ou decidir em conjunto o destino de sua contribuição, maior será a resposta.

9. É este meu perfil? Produto do auge dos meios sociais, dispor e tirar proveito dos perfis pessoais dos consumidores se converteu em um ativo desejável para os marqueteiros.

10. Maturidade naturalista. 2010 aparece como um ano ousado, extrovertido, áspero, francamente direto. O público consumidor pode processar inovações extravagantes, gostos exóticos, ideias incomuns, opções que não constavam da agenda do marketing tradicional. Em síntese, os consumidores amadureceram e não toleram continuar a ser tratados como óbvios e medianos. Querem sentir-se nos “extremos”.

HSM Management

QUEBRA ESTRUTURAL **E SURFE**

QUANDO A INCERTEZA E AS MUDANÇAS DE ESTRUTURAS IMPERAM, COMO AGORA, É PRECISO SABER APROVEITAR NÃO A PRIMEIRA ONDA ESTRATÉGICA, MAS A SEGUNDA, COMO DIZ RICHARD RUMELT, RENOMADO ESPECIALISTA DA UNIVERSITY OF CALIFORNIA

O nível de incerteza atual é o mais alto que já vi em minha vida. Os investimentos governamentais reativarão a economia? O que acontecerá com o dólar? Vai entrar em colapso? O comércio mundial voltará ao patamar anterior? Essas são incertezas fundamentais que tornam muito difícil para as empresas traçarem estratégias.

Ao mesmo tempo, e em função disso, as empresas começam a fazer perguntas mais profundas em dois níveis de pensamento estratégico:

- Se o gasto do consumidor não voltar ao patamar de antes por muitos anos, o que acontecerá?
- Quais serão as mudanças nos equilíbrios setoriais? Afinal, uma quebra estrutural sinaliza que precisamos fazer menos A e mais B, não importa o que A e B sejam. Na China, por exemplo, basta ver a enorme riqueza que eles criaram ao fazer com que as pessoas parassem de cultivar arroz e passassem a fabricar objetos.

O enigma para todo mundo é saber o que é A e o que é B. Nos Estados Unidos, temos uma ideia razoavelmente clara do que seja o A. Temos provavelmente *shopping centers* suficientes por um bom tempo. E igualmente temos banqueiros de investimentos suficientes por um bom tempo. O mesmo vale para as

casas de Orange County. Mas o que é o B? O que deveríamos estar fazendo no lugar do que temos feito? Essa é a maravilha da economia descentralizada: há novas oportunidades. Mas a solução não pisca como um letreiro de neon na cara de todo mundo.

É nas mudanças estruturais da economia que a oportunidade real reside. Organizá-las e observar os efeitos colaterais – a segunda onda – de cada uma delas é a tarefa do estrategista. É razoavelmente fácil perceber a primeira onda. Nos Estados Unidos, por exemplo, a primeira onda é que o governo vai gastar dinheiro em saúde. Mas sair comprando uma empresa do setor aqui não é agir estrategicamente. Isso porque, se você olha um pouco para frente, percebe que o sistema como existe hoje, estendido a uma parcela maior da população, vai quebrar. Então tem-se de abrir mão de algo; isso é agir estrategicamente. E quem precisa ter uma ideia do que abrir mão – ou sobre como remodelar o setor – para criar valor é o estrategista. Esse é o efeito colateral da primeira onda, que chamamos de segunda onda. É com essa segunda onda que se ganha dinheiro, com o refluxo da proposição ou mudança inicial.

Um exemplo? Lembra quando a AT&T sofreu a desregulamentação do setor de telefonia e todo mundo dizia que as telecomunicações e a informá-





tica convergiram? Conversão era a ordem do dia. A AT&T sofreu a desregulamentação e comprou uma empresa de computadores; a IBM comprou uma empresa de telecomunicações – e essas duas gigantes estavam prontas para ir para a guerra. Bem, não foi isso o que aconteceu. Essa foi a visão inicial, a primeira onda, que foi estilhaçada pelo surgimento dos microcomputadores, dos microprocessadores e da internet.

Em cada uma dessas transformações nos setores de atividade, sejam elas baseadas na desregulamentação da aviação ou nos avanços dos microprocessadores, o que se vê mais e mais

não possuía força de vendas. Você tem de pensar não só no estágio um, mas também no estágio dois. Isso é pensar estrategicamente.

VISÃO DE FUTURO É PARA PSICÓTICOS

Alguém na introdução de um livro escreveu que, se você não tem uma clara visão do futuro daqui a dez anos, você não é um gestor. Discordo totalmente. Acredito que, se você tem uma clara visão do futuro nos próximos dez anos, você é um psicótico. Trata-se de alucinação, não de visão.

Boa estratégia não tem relação com ter uma clara visão do futuro. Ela é muito mais como surfar em uma onda. É

O QUE SE VÊ MAIS E MAIS É QUE A PERCEPÇÃO INICIAL SOBRE O QUE VAI ACONTECER COSTUMA ESTAR ERRADA. GANHA-SE DINHEIRO COM A SEGUNDA ONDA, NÃO COM A PRIMEIRA

é que a percepção inicial sobre o que vai acontecer costuma estar errada. Quando os microcomputadores começaram a entrar nas empresas, a Compaq disse: “Precisamos de uma força de vendas”. E comprou a Digital. E foi pega de surpresa pela Dell, que

preciso saber encontrar uma onda de mudança que se possa explorar e surfar nela com habilidade, não ter um plano militarmente disciplinado. Faz-se isso com oito, dez iniciativas, um portfólio delas, para uma vingar. Essa é a forma como se ganha dinheiro nos negócios geralmente, descobrindo assim que forças você pode usar a seu favor.

A ação estratégica mais inteligente que vi recentemente foi, de longe, a de uma empresa de médio porte, do setor privado, que foi ao mercado e comprou uma pequena empresa que tinha 15 ou 20 anos de experiência em contratos com o governo. Como ela estava falindo, eles a compraram por preço de banana. Agora eles contam com um quadro de pessoal que sabe como administrar contratos com o governo, o que eles acreditam que será um recurso escasso em um ou dois anos.

SETORES-ALVO DE MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Em conversa com Richard Rumelt, intermediada por Allan Web, Lowell Bryan, diretor da McKinsey & Company, apontou os alvos mais prováveis de mudanças estruturais:

- Setor de saúde.
- Setores de eletrônicos e/ou de alta tecnologia, por causa das mudanças no comportamento do consumidor. Mais do que nunca, as pessoas querem mais valor por menor custo.
- Setor de construção civil, residencial e comercial. Essa indústria foi bastante afetada pela crise financeira recente, no mundo inteiro.
- Todas as indústrias, por conta de novas maneiras de operar a fim de controlar as emissões de carbono.

HSM Management

© McKinsey Quarterly

Reproduzido com autorização. Todos os direitos reservados (www.mckinseyquarterly.com).



ALTA GERÊNCIA

MARCA DA LIDERANÇA



Foto: Arquivo pessoal/Dave Ulrich

QUATRO IDEIAS SÃO FUNDAMENTAIS NESTA ÁREA, DE ACORDO COM O EXPERT DAVE ULRICH, ENTRE ELAS A DE QUE BONS LÍDERES SE CERCAM DE PESSOAS MELHORES DO QUE ELES

Muito se tem escrito sobre líderes e liderança. Em anos recentes, Norm Smallwood e eu contribuimos com quatro ideias nesse campo:

1. A liderança não está vinculada apenas a capacidades individuais e psicológicas, e sim a resultados. Quando perguntamos às pessoas o que faz com que um líder seja eficaz, quase sempre deparamos com uma maravilhosa lista de atributos. Nosso ponto de vista, simples e óbvio, sobre isso é o de que os atributos constituem só a metade dos requisitos. A fórmula da liderança eficaz é:

$$\text{liderança} = \text{atributos} + \text{resultados}$$

Sem resultados, os atributos são algo retórico e sem importância..

2. Os líderes devem pôr seu foco dentro e fora da empresa (em investidores e clientes), porque os resultados afetam muitos interessados, internos e externos. Quando isso é benfeito, maior valor de mercado é produzido. Os líderes agregam valor aos empregados e ajudam a ganhar a confiança dos clientes e investidores. As definições efetivas de liderança começam de fora para dentro, convertendo as expectativas dos clientes e os intangíveis dos investidores em condutas de liderança.

3. Os líderes individuais têm importância, mas a liderança é mais importante ainda. Gostamos de nos concentrar nos líderes que são celebridades, escrever sobre eles e imitá-los. Entretanto, é mais importante prestar atenção na liderança como capacidade da organização e não só dos indivíduos.

A liderança tem mais importância do que os líderes porque implica um modelo futuro, não só um fato atual. As empresas com grandes líderes se enfraquecem quando esses líderes vão embora; as empresas com grande liderança seguem prosperando independentemente dos líderes. Os líderes autênticos se cercam de pessoas mais brilhantes, mais talentosas e mais capazes do que eles. Têm a autoconfiança necessária para permitir que outros tenham sucesso. Desenvolver liderança e outras capacidades garante o aperfeiçoamento dos líderes. Da mesma forma que a paternidade, a liderança tem a ver com a próxima geração.

4. A marca da liderança aparece quando o foco está na liderança, e não nos líderes, e quando as definições partem das expectativas do cliente. As marcas entregam valor tanto aos clientes que pagam um preço *premium* como às organizações que trabalham com afinco para desenvolver uma marca sustentável. A marca da liderança tem duas partes: fazer bem o básico e diferenciar-se dos demais. Para o primeiro ponto, identificamos um "código da liderança", cinco aptidões que todo líder deve ter: ser estrategista para estabelecer um rumo, ser executor para conseguir que as coisas aconteçam, ser gerente de talentos para incluir os outros, ser desenvolvedor de capital humano para investir no futuro e ser competente para ter credibilidade. Os líderes que possuem essas aptidões podem chegar a dominar (e proporcionar) os diferenciais desejáveis.

Dave Ulrich é professor da Ross Business School, da University of Michigan, e sócio da firma de consultoria RBL. Sobre o tema deste artigo, escreveu, com Norm Smallwood, *Why the Bottom Line Isn't, How Leaders Build Value* (ambos, ed. Wiley) e *A Marca da Liderança* (ed. Best Business), e, com Kate Sweetman, *O Código da Liderança* (ed. Best Seller). Este ano, será um dos palestrantes da ExpoManagement.

HSM Management



ACOMPANHE!

Confira as matérias especiais do HSM Online. Acesse: hsmglobal.com e cadastre-se para receber nossas newsletters.



RECURSOS HUMANOS

Atitude positiva, o motor das transformações empresariais

Não é necessário esquecer os problemas, basta encará-los e encontrar seus pontos fortes para crescer pessoal e profissionalmente. Leia mais!



GESTÃO

Entenda o conceito de "empresa bonsai"

A palavra "bonsai" identifica uma técnica japonesa utilizada para inibir o crescimento de determinadas plantas. Veja a explicação do que significa "empresa bonsai".

MARKETING

O mundo é uma bola

O mercado esportivo é um dos mais promissores da economia mundial, englobando ampla e diversificada gama de negócios, como partidas, patrocínios, licenciamentos e espaço para prática.



SUSTENTABILIDADE

Como envolver stakeholders na sustentabilidade

O engajamento dos stakeholders é crítico, embora muitas vezes seja um aspecto ignorado ou subpriorizado pelos esforços de muitas organizações em sustentabilidade.



DIGITAL

As 5 inovações que mudarão as cidades

Segundo a IBM, nos próximos cinco anos a tecnologia impactará setores como saúde, transporte, segurança, energia e água. Veja mais detalhes sobre a 4ª edição da lista anual IBM Next 5 in 5.



ECONOMIA

Empresas devem apostar em líderes com diversidade cultural

Confira os quatro princípios que os líderes devem considerar para formar seu time, segundo estudo da Ernst & Young.

Multimídia vídeos do portal HSM Online

Andrew Zollí



Consultor de tendências globais apresenta o caso da Procter & Gamble.

Adrian Slywotsky



Especialista em estratégia fala sobre as regras tradicionais que definem o sucesso de um negócio.

Kenichi Ohmae



"Mr. Strategy" fala sobre a importância de conhecer verdadeiramente o mundo.



HSM - Eventos 2010

Confira a cobertura completa de nossos eventos no portal HSM Online.

Blog da HSM

- ☆ O desafio da empregabilidade para a geração Y
Updater: Julio Sergio Cardozo
- ☆ O tablet da Apple em 1987
Updater: Daniel D'Amelio
- ☆ O jeito digital de anunciar
Updater: Katia Cecotosti
- ☆ Ofertas 2.0: o fim da era do produto
Updater: Daniel Domeneghetti
- ☆ Bom exemplo de um profissional de marketing
Updater: Bruno Mello



DA LIDERANÇA POLÍTICA AO CASO MADOFF

O que o management pode aprender com presidentes da República e com escândalos

Em março e abril, os telespectadores conhecerão os bastidores do escândalo Madoff e o pensamento de líderes políticos como Barack Obama e Nicolas Sarkozy, além de terem acesso privilegiado a grandes empresários e executivos, como Francisco González, presidente do BBVA, e Larry Huston, o pioneiro da inovação aberta na Procter & Gamble.

Cara a Cara: The Charlie Rose Show



Sente-se com Charlie Rose em um encontro íntimo com as personalidades mais destacadas do mundo e pergunte tudo o que você sempre quis saber sobre as mais audaciosas – e controversas – personalidades, entre elas, dois presidentes dos Estados Unidos.

Bill Clinton: 17 de março
Barack Obama: 24 de março

Quartas às 23h

Exposed: Líderes franceses

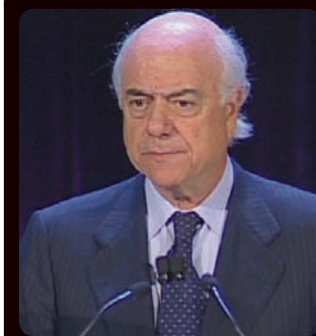


Esta série revela a vida, as motivações e os sonhos das maiores figuras políticas de nosso tempo. Com uma entrevista como fio condutor, cada episódio conta a carreira política e o estilo particular de um líder.

Jacques Chirac: 8 de abril
Nicolas Sarkozy: 15 de abril

Quintas às 23h

HSM Specials



Entrevistas com especialistas em gestão e *experts* em assuntos como negociação, marketing e estratégia ajudam você a conduzir seu negócio e inspiram novas ideias rumo ao sucesso, entre eles, Graeme Grieve, VP da BMW, e Michael Watkins, um dos maiores *experts* em líderes negociadores.

Graeme Grieve: 5 de março
Larry Huston: 10 de março
Francisco González (foto): 15 de março
Michael Watkins: 31 de março

Novo horário

Segunda a sexta às 20h30

Caso Madoff



Em meados dos anos 1960, Bernard Madoff começou a extrair dinheiro dos empresários que frequentavam *country clubs* nos Estados Unidos, garantindo lucros. Voltou seus olhos para a Europa e América Latina e passou a fazer negócios com gestores de poderosos *hedge funds* de Buenos Aires a Zurique. Três décadas de investigação e bilhões de

dólares depois, em 2008, a SEC, comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos, conseguiu desmontar a "pirâmide" que ele construiu em bases falsas.

6 e 20 de abril às 22h

Business Champions



"Campeões dos negócios" são os extraordinários líderes setoriais cujo talento e visão fazem com que se destaquem dos demais. Este programa se dedica a discutir com eles as questões mais importantes dos segmentos de negócios em um mundo globalizado e a trazer soluções inovadoras que ajudam a moldar o futuro.

Segundas de março às 22h

Usina de Valor: Além do Mais



Você sabe o que é uma empresa válida? É a que conta com talentos que usam os recursos de maneira responsável e criativa, produzindo soluções muitas vezes revolucionárias em sua simplicidade. José Carlos Teixeira Moreira ensina a validar sua organização.

10 de março às 21h30
13 de março às 10h30 e 22h30

Confira a programação completa: managementtv.com.br