

“Eu sou muito otimista em relação ao Brasil, muito mesmo. Acho que estamos numa posição ímpar”

Carl Orberg



Carl Orberg Presidente do Grupo Sotreq

Entrevistado por Fernando Luzio

Conversamos com **Carl Orberg**, Presidente do Grupo Sotreq, uma empresa brasileira fornecedora de bens de produção e de soluções voltadas ao desenvolvimento da infraestrutura.

Em julho deste ano, a Sotreq conquistou pela 4ª vez o Prêmio “Melhores e Maiores” da revista *Exame*, na categoria Varejo. Em 2010, seu faturamento superou a marca dos R\$ 3 bilhões com 3.500 funcionários.

Conhecido por todos como Carlão, é um empreendedor notável, um líder carismático, um gestor extremamente competente e uma pessoa de amabilidade permanente. Realizamos a entrevista na sede

do Grupo Sotreq, na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro.

Apresentamos a seguir trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site www.luzio.com.br ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outro aparelho de sua preferência).

Fernando Luzio. Gostaria de começar ouvindo um pouco a sua história de forma resumida para que todos possam entender quem é você, nas suas próprias palavras.

Carl Orberg. Tenho 60 anos, 33 trabalhei na Sotreq, então mais da metade da minha vida trabalhei nesta empresa. Hoje em dia, um empresário ou líderes não ficam mais tanto tempo em uma empresa. Tive

uma oportunidade ímpar e muita paciência dos acionistas por terem me aguentado tanto tempo (rs). As pessoas trabalham hoje por trimestre, por ano, com metas anuais. Fiquei 33 anos, então primeiro preciso agradecer a paciência de todo mundo.

Estudei o primário e o ginásio na minha cidade natal (São Paulo). Finalizei o ginásio e terminei o segundo grau nos EUA, onde também me graduei em Administração de Negócios e Economia.

Minha vida no exterior se iniciou no colégio interno, não foi minha opção, mas do meu pai. Eu tinha uma vida em São Paulo voltada para o social. Meu esporte preferido era equitação. Eu estudava, mas os estudos não eram minha prioridade. Até que



eu nunca fui mal na escola, mas ele estava muito preocupado, falava que eu estava queimando a vela dos dois lados. Graças a Deus que ele percebeu isso e me colocou num colégio interno que eu detestei. Foi um colégio muito difícil, muito duro, Presbiteriano, onde eu precisava ir à missa todos os dias. Mas foi uma lição de vida porque entrei naquele colégio sem falar inglês, aprendi a falar e a ter flexibilidade na vida. Eu hoje diria o seguinte: sou grato por aqueles dois anos. Você pode me colocar em qualquer lugar do mundo que eu me sinto feliz. Tenho essa flexibilidade. Me adapto. Isso é um presente que eu recebi daqueles anos.

Me formei *Bachelor* (graduação) mas não fiz MBA nos EUA, até porque eu queria viver essa experiência no Brasil. Não tenho um curso de MBA formalizado, mas me desenvolvo quando posso. Por exemplo, já é quase o décimo ano que vou para Harvard fazer aperfeiçoamento por uma ou duas semanas. Acho isso interessante porque você usa sua experiência de vida ou profissional, e ao mesmo tempo é exposto a um fantástico network numa sala de aula onde você faz a integração numa matéria pouco teórica com prática. Hoje, essa é a melhor forma de se atualizar. Isso é uma coisa que eu tento fazer aqui na empresa: incentivar as pessoas a se desenvolverem.

Voltei para o Brasil depois de me formar. Naquela época (1962/63), o país estava indo muito bem – o milagre brasileiro. Eu escolhi entrar no setor financeiro e trabalhei no Citibank, onde fiquei uns três, quatro anos. Adorei. Foi uma escola financeira. Acho que tudo que conheço de finanças eu aprendi no Citibank. Logo após, ainda solteiro, fui trabalhar numa empresa comercial de equipamento industrial. Vivi a experiência de poder vender essa indústria para uma empresa americana, a Penaco. Lá, conheci algumas pessoas ímpares, vedetes do mercado. Aprendi a lidar com uma empresa que não tinha um time, mas pessoas que se achavam o máximo, e eles eram muito bons mesmo. Foi uma experiência interessante e acho que isso impactou a minha maneira de tocar uma empresa, de formar um time. Saí ao terminar essa venda e fui convidado pelo meu tio, sócio do meu pai na Sotreq, para trabalhar lá em 1978 e estou até hoje.

Foi muito interessante porque, apesar de ser sobrinho e filho de acionistas, eles não me davam privilégio nenhum, graças a Deus. Foi uma vida normal, mas eu sempre tive muita preocupação de como as pessoas me viam na empresa.



“Planejamento Estratégico é um ótimo exercício para cristalizar o que se quer. O mais importante para as empresas e para liderar pessoas é criar uma linguagem e um pensamento uniforme, mais claro para todos, onde as respostas são muito mais rápidas e cria-se uma base para haver empreendedorismo por parte das pessoas porque sabem qual caminho percorrer”

Carl Orberg

Me casei em São Paulo, só tive filhos depois de alguns anos aqui no Rio. Um deles tem 32 anos (Marcelo), trabalha na Sotreq; o outro tem 30 anos (Fernando) e trabalha com desenho industrial. Os dois trabalham e moram no Rio, o que é um privilégio ímpar nesse mundo globalizado, principalmente porque os dois moraram fora. Marcelo teve muita experiência em diversos lugares do mundo, Fernando também, e acho que isso é um pouco do latino, de querer ter os filhos em casa, completamente diferente do americano, cujo filho vai embora aos 16 anos ou casa e deixa a casa dos pais. Mas a minha vida profissional me causa alguns desequilíbrios. Sinto falta de praticar esportes com meus filhos, eu fazia muito isso, hoje eu não faço, mas pretendo um dia poder voltar a fazer. Você tem de optar por alguma coisa e hoje minha opção está sendo trabalhar na Sotreq, eu gosto muito do que faço, mas percebo que eu tenho um certo desequilíbrio.

O tempo que gasto na empresa é muito acima do tempo que eu me permito ter de vida familiar. Não gasto muito tempo comigo e sou consciente disso. Acho que isso só é possível se você realmente gosta do que faz. Adoro o trabalho que tenho aqui e estas são as razões porque eu me dedico tanto.

Também é muito importante e faz parte de mim a interação com a YPO *Young Presidents Organization* (uma atividade à qual eu me dedico bastante). Ela me ajuda muito nesse equilíbrio da vida, me dá a oportunidade de me desenvolver como pessoa, como um líder.

Fernando Luzio. Ao contar a sua história, você mencionou a importância daqueles dois anos no colégio interno que lhe trouxeram a capacidade de se adaptar. Quando você olha para trás, há alguma outra passagem ou experiência que contribuiu para você ser o profissional que é hoje?

Carl Orberg. Sim. Eu tive uma experiência muito forte e diferente do que a maioria das pessoas: fui sequestrado em 1994. Brinco muito que eu tirei umas férias forçadas, fiquei num cubículo acorrentado durante três meses, mas o que percebi ali foi que eu fui retirado da minha vida profissional muito preocupado em como a empresa iria continuar, e ela foi muito bem. Então eu percebi que você não é tão importante como pensa, e no contexto que você pensa. O importante é saber que, na sua ausência, as pessoas crescem. Percebi que é interessante você não estar autocentrado, mas se preocupar mais em como sua equipe vai conduzir o negócio, que existe competência em cada uma das pessoas para serem alavancadas.

Eu diria que uma experiência muito ruim me fez perceber que sou descartável, e se sou descartável, o que eu posso fazer para ajudar? Dou muita atenção à formação de um bom clima, de um time. Acredito que dentro da Sotreq nós temos um bom clima, as pessoas gostam de trabalhar aqui. Hoje, existe uma grande demanda por profissionais da nossa área, mas acho que em grande parte a retenção das pessoas vem pelo ambiente de trabalho e isso foi um pouco da contribuição que



eu deixei aqui na empresa.

Fernando Luzio. O Brasil tem assumido um novo posicionamento no cenário econômico internacional, atraindo atenções e recursos de investidores internacionais de maneira surpreendente, apesar dos gargalos estruturais que emperram o nosso desenvolvimento sustentável. Como empresário e cidadão, qual é a sua visão sobre este novo momento do Brasil?

Carl Orberg. Eu sou muito otimista em relação ao Brasil, muito mesmo. Acho que estamos numa posição ímpar, tenho a impressão de que temos muitas coisas para serem feitas. E por incrível que pareça, a estrutura financeira do Brasil é adequada – há cinco anos não estaríamos falando isso. Estamos bem em comparação ao mundo que, hoje, vive uma crise importante.

O Brasil está se destacando, mas ainda temos uma série de coisas a fazer e a principal delas é o corte de despesas do governo. Acho que ele está querendo fazer isso, prestar mais atenção onde está investindo, com o que está investindo e a eficiência desses investimentos. Precisa cortar suas despesas, com isso eu tenho impressão de que podemos reduzir os juros. Temos um modelo incentivador de investimentos através do BNDES com taxas subsidiadas. Outro dia, uma pessoa de fora começou a rir, “taxas subsidiadas 6,7% ao ano?” Isso mostra a grande capacidade que temos de fazer as coisas acontecerem através da redução de taxas de juros.

Temos uma carga tributária super elevada, mas com o desenvolvimento a arrecadação dos impostos vai se elevar e permitir que a taxa de impostos possa ser reduzida.

Tudo isso para criar um país onde a população tem um poder de compra importante, e isso certamente vai atrair investimentos. Eu acho que o Brasil tem um futuro brilhante pela frente, pela população que tem capacidade de consumir. Cada brasileiro é um empresário. O potencial de empreender que você vê no brasileiro é muito grande, é por isso que eu sou muito otimista.

Fernando Luzio. Você tem forte interação com grandes empresas internacionais. Quais são os aspectos principais da cultura empresarial brasileira que tornam nossas organizações singulares nessa competição global? O que torna o nosso profissional brasileiro singular nesse cenário global?

Carl Orberg. O espírito empreendedor do brasileiro é impressionante. Quando temos alguma dose de otimismo no mercado, o brasileiro alavanca, empresta, se endivida e faz as coisas acontecerem. Eu me lembro que já visitei alguns outros países da América do Sul onde existe uma outra cultura, até mesmo pessoas mais bem preparadas, com uma melhor formação, mas que não têm empreendedorismo. As pessoas só estão lá para cumprir ordens. Não vou dizer que o brasileiro é menos cumpridor de ordens, mas ele é mais empreendedor, acho que isso faz com que nós tenhamos uma certa informalidade que gera características interessantes de negociação. Posso até apostar: se você colocar um brasileiro típico numa mesma negociação com um asiático (um chinês), ele vai se dar muito melhor do que um americano ou um europeu que são revestidos de uma série de formalidades. O brasileiro tem o dom de ser flexível, tem jogo de cintura, sabe negociar. Acho que está mais bem preparado do que algumas pessoas que lideraram a economia até agora. Este é um presente que nós temos.

Quero dar um exemplo de um outro negócio que tenho na área de automóveis. Um brasileiro foi a China, ensinou os chineses a construir um carro para o Brasil e trouxe esse carro já com todas as características do mercado brasileiro. Imagine a complexidade de alguém ir até lá convencer as

pessoas a fazerem as coisas diferentes – é preciso ter habilidade, não é mesmo? Neste exemplo, você vê a interação e o convívio do brasileiro com essas novas culturas emergentes, por isso acho que estamos na frente.

Fernando Luzio. Você acredita que os nossos executivos e executivas são respeitados lá fora?

Carl Orberg. Certamente. Eu diria até o seguinte: no curso que eu faço todo ano em Harvard, com cerca de 70 a 100 pessoas, até uns cinco anos atrás havia talvez uns três ou quatro brasileiros. Hoje, o brasileiro talvez seja o maior contingente de um único país em Harvard, uma presença importante. Num grupo como esse, você percebe que a interação, a troca de experiências e os depoimentos hoje são escutados. No passado, talvez fosse inexpressível. Mas ao longo do tempo as pessoas começaram a prestar um pouco mais de atenção no Brasil. Quando você fala, certamente é diferente de quando você falava há dez anos quando a visão do mundo era Europa, EUA, China, Índia e Rússia. O Brasil só era um pouquinho citado, hoje é o contrário, certamente somos respeitados.

Fernando Luzio. Hoje o Brasil vive uma realidade empresarial bastante diferente de escassez de mão de obra. Um dos maiores desafios deste contexto é a formação de lideranças fortes. Na sua opinião, qual é a competência central para um líder ter sucesso na gestão de pessoas? O que torna alguém um grande líder?

Carl Orberg. O mais importante para uma pessoa ter a capacidade de alavancar a produtividade de um time é ter a coragem de discriminar positivamente cada membro. Eu tenho uma certa dificuldade de fazer isso porque é um exercício difícil, mas quanto mais você faz, mais você percebe o desenvolvimento da sua equipe. As pessoas não gostam de ser tratadas todas iguais, por isso é muito importante ter a capacidade de perceber o individual, perceber as diferenças. Existem ferramentas para fazer essa análise individual e perceber as competências das pessoas, os *gaps* a desenvolver e para criar um time de alta produtividade. Um líder tem a capacidade de perceber a individualidade e exercer o *feedback*, usando ferramentas fantásticas. Detectar as características individuais por si só irá alavancar resultados, pelo menos essa tem sido minha experiência.

Acho importante você criar um ambiente motivador, as pessoas são movidas por desafios.

Fernando Luzio. Na sua gestão à frente do Grupo Sotreq, você liderou um crescimento significativo da empresa. Este ano, a empresa conquistou novamente o prêmio “Melhores e Maiores” da revista *Exame*, na categoria Varejo. Quais foram as principais escolhas (e não escolhas) que na sua opinião têm gerado o crescimento e a prosperidade do grupo Sotreq?

Carl Orberg. A empresa foi criada pelo Walter Moreira Salles. Naquela época, a empresa estava passando por algumas dificuldades porque a pessoa que o Walter indicou estava doente e veio a falecer. Assim, surgiu a oportunidade da própria Caterpillar indicar pessoas para a gestão da Sotreq com a possibilidade de adquirir a empresa. Foi assim que meu pai e meu tio entraram como gerentes. Eu diria que esse crescimento da Sotreq veio através do nosso negócio em si, da representação dos produtos Caterpillar e do crescimento dos nossos clientes. Certamente tivemos algumas escolhas de diversificação, mas eu acho que nós fomos sempre muito fiéis ao nosso *core business*, onde temos competência. Escolhemos sempre focar o nosso negócio, nunca fomos infiéis à estratégia, mesmo que talvez pudesse parecer míope para o nosso negócio.



“Eu acho que nós sempre fomos muito fiéis ao nosso core business, onde temos competência. Escolhemos sempre focar o nosso negócio, nunca fomos infiéis à estratégia”

Carl Orberg



Provavelmente quase 100% do nosso crescimento foi gerado pela nossa competência em servir o cliente. Nos anos 80, o cliente cresceu, o mercado cresceu, a infraestrutura era importante e as construtoras eram grandes clientes da Sotreq. Acredito que a nossa fórmula de sucesso foi seguir religiosamente o que tínhamos estipulado como estratégia. Sempre fomos muito preocupados em não sair fora do nosso pensamento estratégico.

Fernando Luzio. Olhando para o futuro, quais são os grandes desafios a vencer nos próximos anos para sustentar o crescimento do Grupo?

Carl Orberg. Você, Fernando, mais do que ninguém tem uma radiografia muito boa da Sotreq, talvez até melhor da que eu tenho. Você vem de fora e navega muito bem lendo quais são as oportunidades. Você faz um trabalho importante para nós nessa área de estratégia, nos ensina e nos envolve muito nessa sabedoria de como podemos nos orientar estrategicamente. O grande desafio que temos hoje é como crescer além dos segmentos que atuamos. Se quisermos ser um grupo grande, temos de diversificar com condição de minimizar o risco. Temos pavor de entrar num mercado novo com um produto novo, então precisamos desenhar um caminho onde, através da compra de competências, conseguiremos inserir alguma atividade importante um pouco distante do *core business*.

Aprender a fazer isso é nosso maior desafio: como podemos nos inserir em outro tipo de atividade que se utilize

muito da nossa competência? Precisamos lembrar de que temos pessoas dentro da empresa que têm ambições. Então, não crescer não é opção, porque você vai perder as pessoas e a vida da empresa são as pessoas. O mais importante não é investimento, tecnologia, parede, tijolos, ativos fixos, mas sim as pessoas, as ideias, a inovação, os modelos de negócios - isso tudo vem das pessoas. Se você não tem as pessoas animadas, querendo conquistar seus próprios desafios, você tem um problema.

Fernando Luzio. Você mencionou que o brasileiro é um povo muito empreendedor. Embora tenhamos uma taxa de natalidade empresarial das mais elevadas do mundo, temos também uma alta taxa de mortalidade empresarial – a maioria desses empreendedores não consegue completar o primeiro ano de vida. Na sua experiência gerindo uma empresa de propriedade familiar (e até de gestão familiar) de sucesso, qual seria sua mensagem para as empresas familiares do Brasil, para esses pequenos empreendedores que impulsionam o crescimento do Brasil? O que você diria para eles garantirem sua longevidade empresarial e superarem a barreira do primeiro ano de vida?

Carl Orberg. Devem buscar forças e competências que têm próximas. Inicialmente, você precisa de familiares ou criar um ambiente para você fazer negócios com familiares. Mas a família não é importante. A família tem de servir ao negócio, o negócio não pode servir à família. No começo, acho que até pode ser, mas depois a família é quem tem de servir ao negócio.



Você tem de tomar algumas decisões: quem fica no negócio e quem sai, porque ali é lugar para profissionais. Se o seu familiar tem as competências, ótimo, mas de vez em quando é um pouco difícil você perceber isso devido aos laços emocionais. Então, acho que o principal é você ter um modelo de negócio que claramente use e desenvolva as competências que precisa.

Fernando Luzio. Falando em longevidade empresarial, na sua opinião, quais são os benefícios que um planejamento estratégico estruturado traz para uma empresa? A Sotreq tem investido tempo e empenho por parte dos executivos em revisitar periodicamente a estratégia do negócio. O que você percebe como valor agregado do planejamento estratégico estruturado para a gestão e para o negócio?

Carl Orberg. É um ótimo exercício para cristalizar o que se quer. O mais importante para as empresas e para liderar pessoas é criar uma linguagem e um pensamento uniforme mais claro para todos, onde as respostas são muito mais rápidas e onde cria-se uma base para haver empreendedorismo por parte das pessoas porque sabem qual caminho percorrer. Então fica clara a missão da empresa, as escolhas, assim como as competências que você acha importante para o negócio e que precisam ser desenvolvidas. Uma linguagem comum para que o time possa agir – através da estratégia damos uma imagem muito clara do que pensamos, aonde queremos chegar.

Fernando Luzio. Como empresário, alguma coisa lhe tira o sono hoje?

Carl Orberg. Muitas coisas a curto prazo, outras a longo prazo. Mas hoje o que mais me tira o sono é acordar e perceber que existe um novo concorrente com um Modelo de Negócio inovador diferente do meu. Inovação na tecnologia, na maneira de fazer as coisas de um jeito diferente, perceber melhor o que os clientes precisam. Essa insegurança é talvez uma mola que nos incentiva, desafia a nós mesmos para desenvolver e sempre repensar novos Modelos de Negócios porque precisamos estar preparados. Isso é o que mais me tira o sono, vai aparecer um bichinho com cinco pernas que vai me comer vivo, não sei quando, mas eu vou tentar me defender.

Fernando Luzio. Uma coisa muito interessante que nas minhas palestras as pessoas costumam

perguntar é a seguinte: as histórias dos empreendedores de sucesso também contam com fracassos, erros ou perdas que provocaram movimentos de superação marcantes. Na sua história, empresarial ou privada, você viveu alguma situação de perda ou fracasso que criou um divisor de águas?

Carl Orberg. Uma coisa muito forte que me vem à mente é o sequestro. Eu saí muito bem, só tive pena da minha família porque estava lá amarrado, mas estava com imaginação. Dizem que mais importante do que o conhecimento é a imaginação que pode levar você para qualquer lugar que quiser. O sequestro me trouxe uma certa clareza, uma série de percepções, a vivência de que não sou o todo poderoso - as coisas estão acontecendo lá fora. Eu acho que revestiu com um véu de humildade tudo que tenho de fazer. Me fez ver o papel que tenho de montar uma equipe. Hoje você conhece o time executivo que tenho, acredito que neles residem talentos inestimáveis que tento desenvolver. São excelentes comerciais; pessoas que têm um equilíbrio estratégico importante; um pensador de estratégias financeiras bárbaro; outra pessoa que pensa estrategicamente, reconhece como formar time. Eu tenho uma equipe muito boa.

Fernando Luzio. Você trabalha muito, percorrendo uma jornada diária que inclui viagens e pressão por resultados. O que o inspira e o motiva a trabalhar intensamente?

Carl Orberg. Acho que tenho um pouco de resquício da cultura anglo saxônica. Me sinto de vez em quando um pouco mal quando não faço a minha lição de casa, o que me obriga, de certo modo, a continuar trabalhando. Eu gosto de ver minhas obrigações serem cumpridas por mim e bem feitas. Sinto prazer nisso. Sempre temos um objetivo, uma conquista a ser feita, mas eu gosto mais do caminho de fazer a conquista do que dela própria. Tenho hoje a possibilidade de construir um barco e tenho certeza de que a produção do barco vai ser mais prazerosa do que o dia em que eu recebê-lo. E agora, onde vou colocar? Terei de cuidar dele, mas agora estou estudando qual sistema de navegação a ser colocado, etc.. Gosto disso. Cometo alguns erros, sim, talvez eu seja um dos últimos a sair daqui, mas gosto quando estou dirigindo para casa e penso: puxa vida, podia ter voltado para casa antes, mas não porque eu tinha de fazer isso, isso e isso. Eu forço um pouco a compreensão das pessoas que estão em casa e até agora elas têm

compreendido, eu acho, não tenho certeza de nada (risos).

Fernando Luzio. Quem são as pessoas que influenciaram ou têm influenciado seu pensamento?

Carl Orberg. Eu me dedico a cada livro ou oportunidade que tenho de aprender e fico apaixonado. Então eu diria que não tem uma pessoa única, não tenho *um* coach.

Mas eu gostaria de trazer aqui a organização YPO (*Young Presidents Association*). Você é convidado a entrar e faz parte dela se você tem determinadas características. Por exemplo, precisa ser um presidente ou CEO de uma organização de um determinado tamanho antes de uma certa idade. O YPO tem o objetivo de tornar os líderes melhores líderes. Eles investem muito em educação, evidentemente, mas também no networking, no trabalho, na interação da pessoa com a família. O YPO tem sido uma organização super inspiradora, porque lá encontro grandes líderes, pessoas com quem eu posso, com toda franqueza, dialogar.

Eu tenho o privilégio de participar de um dos programas importantes chamado Fórum: um grupo de dez a doze pessoas que se reúne mensalmente, durante seis ou sete horas. São sempre as mesmas pessoas e tudo que você trata ali é super confidencial – se houver uma quebra de confidencialidade a pessoa sai do YPO. É um ambiente muito seguro, você fala tudo que quiser. Não é uma sessão de terapia, mas lá você apresenta o que está te deixando ansioso ou um problema, e aí você escuta as experiências de outras pessoas que talvez lidaram com o mesmo assunto. Isso é muito poderoso.

Faço parte de dois grupos. Desde 1994, vou todo mês a São Paulo durante meio dia. A experiência é fantástica pelas referências que você pode obter neste ambiente. O interessante é que nesse Fórum, depois de tantos anos, os problemas que aparecem inicialmente são problemas da empresa, profissionais e depois questões muito pessoais. E a maioria das questões é pessoal porque para ser um bom líder você precisa tratar de si mesmo. Se você está doente, como é que pode ser um líder? Porque no posto de CEO ou Presidente de uma empresa, você está muito sozinho, tem coisas que não pode dividir com ninguém. Deveria poder, eu até me abro muito aqui, mas certamente vou dormir com alguns pensamentos pelo isolamento, e lá você tem a oportunidade de não ficar isolado.



Fernando Luzio. Para encerrar, se você pudesse deixar uma mensagem final para seus filhos, como legado da sua experiência, do seu conhecimento acumulado, quais seriam os grandes aprendizados, as grandes recomendações que você deixaria para contribuir com o sucesso e a felicidade de qualquer pessoa no mundo corporativo?

Carl Orberg. O negócio não está a serviço da família, isso para mim é bastante importante, principalmente no contexto familiar. Por acaso tenho um filho trabalhando dentro da empresa, o outro não. Até que eu preferia que ambos não trabalhassem na empresa, mas por circunstâncias do negócio, das características de representação da própria Caterpillar que valoriza sucessão, continuidade, prefere-se que o dono seja comprometido com o negócio.

Também passaria para eles que a empatia é o oposto de ser *self-conscious* (autoconsciente). É muito importante a humildade na vida, até porque o líder precisa ser humilde. A paciência é outra coisa muito importante. Dizem que a paciência é uma árvore que tem raízes amargas, mas os frutos são doces. Saber esperar, tudo tem sua vez. O time tem algumas pessoas mais lentas, outras mais rápidas e aí você precisa ter paciência e deixar a coisa acontecer no lugar certo. Isso é o que eu gostaria que meus filhos respirassem, essas três coisas: que o negócio não está a serviço da família, paciência e humildade.

Fernando Luzio. Carlão, muito obrigado mais uma vez por você compartilhar de uma maneira tão franca, aberta e generosa sua experiência e seu conhecimento. Para nós é um privilégio ter sua palavra, sua mensagem nesse nosso programa, muito obrigado mesmo.

Carl Orberg. Eu é que agradeço a você, a Luzio e a todos que fazem parte, certamente você me escolheu para esta entrevista porque me conheceu através do nosso trabalho profissional. Quando você pediu esse tempo para fazer essa

entrevista, me achei um privilegiado, porque eu conheço o trabalho que você faz e quero dar meus parabéns aqui em público. É um privilégio ser um cliente seu, eu é que agradeço, muito bom. Valeu.

PROGRAMA *NOVOS INTÉRPRETES*

Entrevistador: Fernando Luzio

Idealização e Direção: Fernando Luzio e Renê Guedes

Supervisão Editorial: Patrícia Luzio

Edição e Fotografia: Carla Scorzato

Apoio: Marcia de Moraes

Produção: Luzio Strategy Consulting

Luzio Strategy Consulting

www.luzio.com.br

novosintepretes@luzio.com.br

+55 11 3045-5651

Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

Alegria no final da entrevista

Carlão no centro; à esquerda, Fernando Luzio e Renê Guedes à direita, idealizadores do Programa *Novos Intérpretes*

