

“Liderar é formar pessoas, delegar e principalmente cuidar mais da estratégia da empresa”

Daniel Randon



Daniel Randon

Presidente da Fras-Le / Grupo Randon

Entrevistado por **Fernando Luzio**

Conversamos com **Daniel Randon**, Presidente Executivo e Diretor de Relações com Investidores da Fras-Le, fabricante de materiais de fricção do Grupo Randon. Daniel é um executivo jovem e brilhante que tem liderado com sucesso a expansão internacional da Fras-Le. Na sua gestão, a empresa abriu fábricas nos Estados Unidos e na China e ficou conhecida internacionalmente pela conquista do Prêmio Nacional da Qualidade, em 2007.

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

Daniel Randon. Fiz Engenharia Mecânica em

Caxias do Sul, quando tive a oportunidade de estagiar nas empresas Randon e também na Gerdau. Participei de um curso interno da Randon para formação de executivos e participei de grupos de jovens como líder – neste sentido, assumi a Presidência da Cruz Vermelha em Caxias do Sul, uma entidade filantrópica com foco na prevenção e no tratamento de dependentes químicos.

Depois de formado, tive uma grande oportunidade de dirigir uma unidade da Randon em São Paulo para conduzir um *turnaround*, pois a empresa estava com dificuldades. Eu era o gestor principal, tinha mais de 270 funcionários trabalhando comigo. Durante esse período em São Paulo, aproveitei e fiz o

meu preparatório para o MBA nos EUA. Cursei a Universidade de Chicago com foco em finanças e administração em geral. Terminado o curso, voltei para o Brasil como Diretor Financeiro da Fras-le. Desde então, venho subindo na empresa e hoje estou como Presidente e Diretor de Relações com os Investidores.

Sou casado, tenho três filhos (uma menina e dois meninos) que também são minha alegria no dia a dia fora da empresa.

Fernando Luzio. Você é um executivo que trabalha muito, percorrendo uma jornada diária que inclui viagens pelo Brasil e Exterior e pressão por resultados. O que te inspira e motiva a trabalhar intensamente?



Daniel Randon. Pessoalmente, gosto de novidades, não gosto de rotina e isso a empresa me dá e sobra, principalmente olhando o nosso dia a dia. Um segundo ponto que me agrada muito é sempre olhar a longo prazo. Quando temos a oportunidade de elaborar um planejamento, trabalhar em cima de cenários, durante anos olhando as metas que foram colocadas e os resultados, principalmente quando tu olha pra trás, dá aquele gosto de conquista, gosto de crescimento, gosto de resultado e isso é motivador. Sem dúvida, o desafio é cada vez maior porque a competição é mais forte, as barreiras sempre parecem maiores, mas por outro lado o resultado é a nota no nosso boletim como desempenho nos últimos anos.

Então, é uma alegria muito grande na empresa quando conseguimos olhar para trás depois de tudo que idealizamos. É claro que nem tudo a gente realiza, mas se conseguirmos realizar parte do que nós projetamos, já é uma satisfação. Isso é o que me faz estar motivado no dia a dia, mesmo com esta rotina de estresse – muitas vezes não é físico, é emocional.

Fernando Luzio. Com três filhos, morando em Caxias do Sul e a cada momento trabalhando em um lugar diferente, como você consegue administrar as demandas da sua vida pessoal com uma rotina empresarial tão atribulada?

Daniel Randon. Sempre converso com minha família - principalmente com minha esposa - que meu ideal seria tentar equilibrar, além do meu trabalho, minha vida familiar e pessoal. Lógico que é quase impossível, tem horas que tenho de me dedicar um pouco mais ao trabalho e às vezes o lado pessoal e familiar fica um pouco a desejar, mas esse é o grande desafio.

Quando estou muito na empresa e pouco na família, percebo que alguma coisa tem de mudar, tenho de me apoiar em mais pessoas e trabalhar mais em equipe, delegar mais. Abdi quei de alguns projetos maiores para estar mais com a família e tento sempre utilizar o final de semana como um momento de estar com ela.

Lógico que às vezes há algumas viagens que ocupam o final de semana e isso reduz um pouco a presença, mas por outro lado a questão da comunicação hoje não é só via celular, nós temos *Skype*, estamos cada vez mais perto dos familiares e dos amigos.

Fernando Luzio. Ou seja, é muito importante delegar ao máximo para ser mais produtivo, formar pessoas



e liberar tempo para se dedicar mais à família?

Daniel Randon. Com certeza, quanto maior o cargo, maior a responsabilidade. Porém, a liderança está em formar pessoas, delegar e principalmente cuidar mais da estratégia da empresa, deixando as pessoas abaixo, seus parceiros e colegas, serem responsáveis por suas áreas. Lógico, cada pessoa tem um perfil de trabalho, eu gosto de delegar, eu tenho esse perfil, mesmo não sendo fácil, porque a rotina te consome, mas tem que ser um pouco mais racional no dia a dia, tal horário chega e agora eu vou para casa. Colocar limites, porque sempre há coisas para fazer. O desafio do trabalho não é fazer tudo, é priorizar o que tem de fazer, a palavra é prioridade. No dia a dia, quando você entra na empresa, o que é prioridade? Vamos fazer o que for prioritário, bateu seis horas, sete horas, está na hora de ir embora, tenho compromisso com a família.

Fernando Luzio. Conte para nós um pouco como é a aventura de ser um industrial neste país?

Daniel Randon. O Brasil é famoso por ser um país multicultural, diferente de outros países. Alguns falam que o brasileiro tem muito mais jogo de cintura. E se olharmos a história, ela diz o porquê. Conseguimos crescer, mesmo tendo vivido anos de inflação alta. Criamos uma cultura de empreendedorismo muito forte. Acho que o brasileiro, além de ser multicultural, tem colocado esse aprendizado da história de lidar com

“A liderança está em formar pessoas, delegar e principalmente cuidar mais da estratégia da empresa”

“O líder tem de inspirar. Não adianta eu falar “vamos todos trabalhar juntos”! Se eu não der o exemplo, não tiver a postura, caio em descrédito”

Daniel Randon

inflações de mais de 40% ao mês – uma coisa absurda para um empreendedor trabalhar com uma inflação tão alta.

Acredito que haja vários exemplos: tudo que é barreira, não só na inflação, mas toda a parte estrutural que falta no Brasil e juros altos, criam oportunidades para o brasileiro ser mais inovador. O brasileiro é muito inovador, é muito criativo, dá ótimos resultados e acho que um dos melhores gestores do mundo hoje estão no Brasil.

Vemos muitos brasileiros no exterior gerindo empresas, pois eles têm muita facilidade, é um povo pacífico que não tem problema de viajar para vários países. Temos diversos exemplos: americano não é bem vindo em vários países como até os próprios chineses também não, agora tu não vê rivalidade, a não ser com os argentinos – uma rivalidade sadia (risos).

Fernando Luzio. Ou seja, as dificuldades que historicamente passamos contribuíram para criarmos capacidade de inovar, um jogo de cintura que você disse fazer a diferença na hora de gerir uma empresa. Você preside uma das empresas de um grupo industrial familiar de sucesso (Randon), num país considerado o povo mais empreendedor do planeta, com uma alta taxa de natalidade empresarial. Porém, inúmeras empresas familiares não conseguem sobreviver mais de um ano, que dirá mais de uma geração. Quais foram as principais iniciativas que a Família Randon implementou para preservar a longevidade e garantir o sucesso do grupo, por mais de 60 anos?



Daniel Randon. Em primeiro lugar, o Sr. Raul Randon, meu pai, um empreendedor e um visionário. Ele sempre contou com profissionais muito bons, ou seja: uma gestão familiar, mas com profissionais capacitados que levaram as empresas Randon até hoje.

Criamos uma *holding* familiar há mais de dez anos, já estamos na segunda geração olhando para a terceira, e dentro desta *holding* familiar temos alguns pontos importantes: um Código de Ética que foi feito há aproximadamente 10 anos; um Acordo de Acionistas que reflete todas as ideias que temos para o futuro e o bom senso para conviver e respeitar as regras como sócios.

Há mais de 10 anos temos trabalhado com consultorias; reuniões mensais para acompanhamento dos resultados da empresa; e também a oportunidade de aprendizado como acionista. Então, precisamos exercer três chapéus: um como familiar – respeitar a questão da boa convivência e o respeito mútuo da família; como acionistas; e como executivos da empresa. Em cada momento temos que usar um chapéu diferente e respeitar cada momento onde estiver.

No último ano, criamos um *Family Office* (Escritório de Família) definitivo fora da empresa. Hoje é uma empresa profissional e está bem claro para nossos familiares a importância desse *Family Office*. Tanto eu quanto meus irmãos tivemos uma formação muito forte que meu pai reforçou. Na família, acreditamos que o ideal é termos sempre profissionais com cabeças de dono, ou que se sintam donos da empresa, e familiares com pensamento e gestão de profissionais.

Olhar para frente é sempre um risco, então o que nós queremos na terceira geração é se preparar ao máximo. Queremos ter nossa terceira geração como ótimos acionistas ou conselheiros, não como executivos desta empresa, mas sim de outros negócios fora do Grupo Randon.

Além de mim, hoje tenho meus irmãos atuando na Randon – um é presidente das empresas Randon, o outro é vice do conselho e temos uma irmã que é a gestora de responsabilidade social. Acreditamos que a responsabilidade social tem de ter uma visão familiar, uma visão de longo prazo, então é importante ter alguém da família que acompanhe tanto o “Projeto Florescer” – um projeto que veio do nosso pai – como responsabilidade social nos programas em que a empresa investe.

Fernando Luzio. Seu pai deu sorte, não é mesmo, pois os filhos, de um modo geral, acabaram se envolvendo com o negócio.

Daniel Randon. Sim, minha irmã médica não está no negócio, mas participa pelo menos um ou dois dias por mês do *Family office*, acompanha os resultados das empresas, opina. É sempre bom uma pessoa que não está no dia a dia, com uma profissão diferente, e que sempre vem com ideias e questionamentos muito bons – dizemos que ela é a médica da família.

Fernando Luzio. Voltando a falar da Fras-le, sempre dizemos para os nossos clientes que estratégia é um conjunto de escolhas e também de não-escolhas que tem como objetivo criar uma posição singular no mercado e promover o crescimento sustentável. Compartilhe um pouco conosco quais foram algumas das principais escolhas e renúncias que vocês fizeram e que permitiram que a empresa atingisse o sucesso que ela tem hoje, crescendo de maneira sustentável?

Daniel Randon. A Fras-le foi fundada em 1954, uma empresa de aproximadamente 57 anos. As empresas Randon adquiriram o controle da Fras-le em 1996, mas até então ela já havia realizado algumas ações importantes: investiu bastante em tecnologia e Programas de Qualidade, gerando

uma empresa com produto de qualidade e renome importante. Outro ponto foi a coragem desta empresa de, já nos anos 70, iniciar um processo de exportação. Isso gerou uma empresa muito forte e a estratégia que continua dando certo é manter seu foco no core para não perder o rumo, buscando diferencial competitivo em materiais de fricção no mundo inteiro, principalmente em veículos comerciais.

Fernando Luzio. A China tem ocupado cada vez mais o papel de protagonista na Economia Internacional e não poderia deixar de ser diferente com nosso país. Como é que tem sido para vocês a experiência de abrir uma operação industrial na China, prosperar naquele país e se utilizar dos recursos que oferece para apoiar a estratégia da Fras-le como um todo?

Daniel Randon. A Fras-le começou a vender para a China através de exportação, há mais de dez anos. Em 2006, iniciamos um escritório comercial local para entender um pouco mais o país e apoiar as oportunidades de crescimento, porque na época sabíamos que a China já se mostrava um mercado com muitas oportunidades de crescimento.

A fábrica se iniciou em 2009 com a oportunidade não só de estar próximo dos clientes, mas também de aprendizado num mercado barato, de custo baixo. E tem sido um aprendizado importante, nossos brasileiros vão para lá para montar a empresa, treinar os funcionários locais e no fim muitos voltam com novos aprendizados, novos pensamentos e até algumas quebras de paradigmas.

A China é importante porque traz quebras de paradigmas em custos, questões culturais, relacionamento com os clientes e com o governo local. O relacionamento que eles chamam de *ghan shi* é o diferencial para a empresa ter sucesso lá também, então traz alguns aprendizados importantes do mundo dos negócios. Estamos bem satisfeitos com os aprendizados até o momento e com as oportunidades que a China tem trazido para a Fras-le.

Fernando Luzio. Para quem está nos ouvindo e tem interesse em fazer negócios com a China ou se estabelecer lá, alguma dica de como caminhar com sucesso nessa empreitada?

Daniel Randon. Aproveitamos a experiência de algumas empresas brasileiras com negócios na China, como a nossa vizinha Marcopolo. O primeiro ponto é ter clareza do produto para competir e com quem vai competir. Como Fras-le, chegamos no país, montamos uma empresa 100% nossa e somos competitivos para o mercado chinês porque temos tecnologia.

Porém, para uma empresa que vai para a China sem tecnologia, não há diferencial competitivo, vai atuar com normas internacionais de trabalho e meio ambiente diferentes das nossas. Há riscos de cópia, então você tem de se proteger. Mas a questão principal é entender os clientes, como vender para eles, como estabelecer o relacionamento, o famoso *ghan shi*. Muitos usam a China como base de produção para exportação. A Fras-le, além de exportar, aposta muito e estamos crescendo no mercado doméstico por termos um diferencial de tecnologia.

Fernando Luzio. Daniel, todos nós sabemos que a história dos empreendedores de sucesso também conta com fracassos que provocaram movimentos de superação marcantes, aprendizados significativos. Você viveu alguma situação na sua vida empresarial ou até mesmo privada, de perda ou fracasso, algum erro que criou um divisor de águas na sua história? Como você fez a virada?

Daniel Randon. Quando eu me formei em Engenharia, um dos meus projetos era começar algum negócio próprio. Naquela época eu não tinha certeza se iria

seguir os negócios da família, então montei um *website*, trabalhava quase de madrugada enquanto durante o dia ficava na empresa, e foi um aprendizado legal. Mas não dei continuidade a esse projeto por alguns motivos, meu foco era a Randon e acabei indo para São Paulo.

Os parceiros que entraram no negócio também tinham outros negócios, com o tempo o projeto se desfez. Aprendi que não adianta ter só um planejamento do negócio se você não tem foco. E não adianta ter foco se você não tem conhecimento e experiência do negócio, se não conta com parceiros e pessoas que estão no ramo.

No dia a dia na Fras-le, sempre fica muito claro que quando um projeto se inicia e você não consegue entender qual é o seu diferencial competitivo naquele mercado, dificilmente você será bem sucedido. Se você entrar com um projeto em um novo mercado externo utilizando premissas que aplica no Brasil, sem estudar bem aquele mercado, começam a surgir variáveis diferentes e você começa a mudar o projeto. A questão chave sempre é entender onde está o seu diferencial competitivo.

Fernando Luzio. Quem são as pessoas ou a pessoa que influenciou ou têm influenciado seu pensamento?

Daniel Randon. Sempre gostei muito de ler livros de gestão, e quem sempre me chamou muito a atenção foi Jack Welch, principalmente em gestão de pessoas e equipes, delegação, modelos de times. Estamos hoje num

mundo onde muitas vezes é difícil liderar. Motivar as pessoas, delegar e preparar líderes são grandes desafios. Outro empreendedor que chama minha atenção é Sam Walton, do Wal Mart, pela questão de orçamento e redução de custos. Em termos de empreendedorismo, tenho uma referência em casa: meu pai é um ótimo empreendedor – baseado em diversas variáveis ele consegue montar um cenário e iniciar um novo negócio.

Fernando Luzio. Daniel você mencionou seu interesse e preocupação de que hoje todas as empresas têm de preparar novas lideranças fortes. Na sua opinião, qual é a principal competência de um líder para ter sucesso?

Daniel Randon. As pessoas crescem na empresa muitas vezes pelo conhecimento técnico, e o que nós precisamos não é somente conhecimento técnico, é muito mais atitude, postura nos negócios. O líder tem de inspirar. Não adianta eu falar “vamos todos trabalhar juntos”! Se eu não der o exemplo, não tiver a postura, caio em descrédito. Esse é um dos pontos mais difíceis. Quando tu demite uma pessoa, tu não demite por um erro técnico, normalmente é por um erro comportamental, então acho que o desafio é esse: investir mais no lado comportamental até para instigar as pessoas no sentido da inovação.

Fernando Luzio. Ainda falando sobre líderes, você falou sobre o erro. Recentemente, a *Harvard Business Review* publicou uma reportagem de capa falando sobre o erro e muitas outras revistas têm procurado discutir o desafio

que é para as empresas num mundo moderno lidarem com o erro. Como é que você orienta os seus executivos a lidarem com o erro, como é que você pessoalmente lida com o erro, como é que lá na Fras-le vocês encaram o erro? Seu pai, como empreendedor de sucesso, também deve ter feito muitas tentativas e erros.

Daniel Randon. Você disse bem: não se pode punir uma pessoa por errar. Nós comentamos lá na empresa que é muito fácil ser comentarista de jogo depois que o jogo terminou (risos). Não pergunte “Por que não fez antes?”. Se tu tem o instrumento na mão, vamos fazer agora, vamos trabalhar, não olha o passado, porque errou, porque não fez antes, porque comentário de jogo é fácil depois que tudo aconteceu. Acho que temos de olhar o erro como um aprendizado e nosso modelo de trabalhar é um modelo de equipe. Se você tem um planejamento bem embasado, as pessoas vão errar em coisas pequenas, as coisas grandes já estão concretizadas e o que nós vamos trabalhar é o “Escuta, o que nós combinamos? Isso, isso e isso... e o que ocorreu? Isso... Se não, por que não ocorreu? Ahh, porque eu não consegui, eu não trabalhei...”. Aí tem de ser avaliado, se foi uma falta de vontade da pessoa, ou falta de profissionalismo, ou porque aconteceu, então aí a gente tem que validar o erro e ver o lógico. O erro maior é quando você coloca uma meta e o profissional não atinge. Se não há explicações plausíveis do porquê ele não atingiu, com certeza esse profissional não está exercendo bem seu cargo, aí tu pode dizer que não é um erro, a pessoa





não está capacitada para este cargo, ponto.

Fernando Luzio. O Brasil assumiu um posicionamento no cenário econômico internacional bastante relevante, atraindo as atenções e recursos de investidores internacionais, apesar dos gargalos estruturais que hoje emperram nosso desenvolvimento sustentável. Como empresário e cidadão, qual é sua opinião sobre este novo momento do Brasil?

Daniel Randon. O Brasil nos anos 70 viveu um *boom* e depois ficamos patinando de 1980 até 1990-1995, aí começou todo esse trabalho de estabilizar a moeda, estabilizar o país e, durante os anos 90, tivemos algumas crises internacionais que não ajudaram. Sugiro: Agora vivemos outro *boom* no país, um momento oportuno por vários motivos, porque existe uma recessão na Europa e EUA nos últimos anos e está todo mundo de olho nas oportunidades. O Brasil é o país das oportunidades. Hoje com uma moeda mais estável, vivemos muitos investimentos vindos do exterior e vejo que temos que aproveitar ao máximo esse momento, então como aproveitar? Abrir ao máximo as portas para que possam ocorrer investimentos no país; o governo tem que continuar trabalhando em projetos que deem toda essa infraestrutura para que possamos de fato nos tornar um país desenvolvido. Percebemos que quando há investimentos que conseguem gerar mais empregos, conseguimos elevar a classe social das pessoas gerando mais consumo e é uma roda que tem que continuar girando, então vamos aproveitar, acho que esse é o momento de oportunidade do Brasil e como empresário nós temos que estar juntos, investir e acreditar no país que está buscando uma estabilidade. É lógico, temos ainda muitos déficits no país, desde social até de infraestrutura, e o próprio governo não é eficaz no dia a dia dos seus negócios. Por outro lado, percebo um movimento cada vez maior das pessoas na busca por um país melhor, se sentirem responsáveis, todos apoiando o lado social que não depende só do governo, depende das pessoas

físicas, dos empresários principalmente, que podem ajudar.

Fernando Luzio. A Randon é muito reconhecida por todo o trabalho social e de responsabilidade social que vem realizando há anos. Conte para nós um pouco como é a visão da Randon com relação a esse tema?

Daniel Randon. Quando fizemos nossa apresentação, cuidamos das pessoas dos 7 aos 60 anos, e até acompanhamos depois dos 60, então temos vários projetos internos sociais. Temos o Programa “De Bem com a Vida”; acreditamos na importância da comunidade; falamos sempre e cada vez mais sobre sustentabilidade em três vetores: econômico (a empresa tem que gerar lucro porque o acionista coloca seu dinheiro e tem que ter retorno, e gerando lucro consegue se manter e reinvestir na sua empresa); social (um lado importante de responsabilidade junto aos colaboradores e junto à comunidade em que vive); o ambiental (temos que preservar o meio ambiente, temos que continuar trabalhando e conseguir preservar a natureza para que muitas outras gerações possam se aproveitar disso).

Na parte social, temos o Programa “Florescer” que atende a crianças de 7 a 14 anos, e não só nas empresas Randon – já existem franquias em outras cidades, expomos todo o material para outros empresários, outras pessoas que queiram fazer. São crianças que vão à escola e fazem um segundo turno nesta franquia onde se aprende inglês, informática e música. É uma formação, um diferencial importante de aprendizado onde as crianças começam a se preparar para a vida, e logo aos 16 e 18 anos já podem começar uma carreira profissional. Hoje nós atendemos nas empresas Randon, mais ou menos 50% são filhos de funcionários de baixa renda e as outras 50% são crianças da comunidade, muitas vezes os pais não podem trabalhar o turno inteiro porque têm o filho em casa, e quando as crianças vão à escola eles podem trabalhar o turno inteiro.

“A Estratégia que continua dando certo é manter o foco no core para não perder o rumo, buscando diferencial competitivo em materiais de fricção no mundo inteiro”

Daniel Randon





Temos também o Programa “Novos Caminhos” para pessoas com mais de 60 anos que, com todas as experiências que têm, podem fazer outras atividades e buscar novos negócios, pois ainda têm muito que viver pela frente. A maioria está super bem de saúde, com vitalidade, o que nós queremos é que elas busquem novos desafios para sua vida e esse preparo tem sido muito importante, são 3 anos de Programa antes de se aposentarem. Não importa se têm 60 ou 70 anos, é difícil para elas se aposentarem, sempre trabalharam, a vida delas é o trabalho, não podemos chegar para elas e dizer “Olha, a partir de amanhã tu não trabalha mais”. É muito difícil, então este é um Programa importante para que as pessoas possam se preparar para deixar a empresa na qual muitas delas viveram cerca de 40 anos de sua vida.

Fernando Luzio. Na Fras-le e outras empresas do Grupo, é notável o grande número de pessoas com muito tempo de casa. O que faz com que bons talentos queiram permanecer na empresa?

Daniel Randon. Acredito que salário não é o primeiro ponto e nem o segundo, o primeiro ponto é oportunidade de crescimento. As pessoas querem desafios, querem oportunidade para crescer. O segundo é ambiente. Como é o ambiente, se ele satisfaz as pessoas, se ela se sente bem no dia a dia. Principalmente essa nova geração que tem uma vontade de crescer normal. As novas gerações sempre vão desafiar as gerações anteriores, elas gostam de questionar, temos que dar espaço para elas questionarem, crescerem, e se estiverem num ambiente que não propicia o crescimento e a oportunidade, elas vão buscar outras oportunidades, esse é o ponto. Salário talvez seja o terceiro ou quarto ponto, na minha opinião.

Fernando Luzio. Você gostaria de deixar uma mensagem final sobre o que faz diferença no sucesso pessoal e profissional das pessoas?

Daniel Randon. A vida é sempre uma oportunidade de aprender, então uma primeira coisa que tenho que passar é o exemplo. Não são somente palavras que eles vão reter, agora se eu falar algumas palavras e der o exemplo, talvez sigam. Então, acho que as pessoas têm que buscar seu sonho, se realizar no dia a dia, mas sempre ter a simplicidade de respeitar as outras pessoas e a humildade de ver seus erros, as oportunidades que a vida nos dá, acho que é isso. A vida é simples quando a gente olha de maneira simples e a vida é complicada e complexa quando nós olhamos de maneira complexa. É isso aí.

Fernando Luzio. Daniel, muito obrigado mais uma vez pela sua participação e por compartilhar com todos nós e com todos os nossos ouvintes sua experiência, suas ideias.

Daniel Randon. Muito obrigado, Luzio, pra mim foi uma oportunidade, é sempre uma oportunidade de aprender e crescer estando aqui conversando contigo.



PROGRAMA NOVOS INTÉRPRETES

Entrevistador: Fernando Luzio

Idealização e Direção: Fernando Luzio e Renê Guedes

Conselho Editorial: Patrícia Luzio

Edição e Fotografia: Carla Scorzato

Apoio: Marcia de Moraes

Produção: Luzio Strategy Consulting

www.luzio.com.br

novosintérpretes@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

À esquerda, Fernando Luzio; à direita, Daniel Randon

