

Área Temática: Administração Geral

Título: Estudo Exploratório do Processo de Sucessão em Empresas Familiares da Região Metropolitana de Campinas.

AUTORES

MAURICIO SANCHES GRAÇA

Facamp - Faculdades de Campinas
mauriciosanches@gmail.br

ALEXANDRA SILVEIRA MASTELLA

Anhanguera Educacional
amastella@ig.com.br

Resumo: O presente artigo visa apresentar os resultados preliminares da pesquisa realizada entre pequenas e médias empresas familiares brasileiras da Região Metropolitana de Campinas. O objetivo principal foi o de identificar detalhes sobre a condução do processo sucessório, tais como duração, resultados, existência ou não de apoio profissional, entre outros. A pesquisa exploratória foi realizada com o principal executivo de cada empresa, que poderia ser um herdeiro ou um profissional contratado como resultado da sucessão. Como objetivo secundário, a pesquisa procurou identificar o conhecimento dos gestores dessas empresas sobre diversas “ferramentas” administrativas comumente citadas em revistas especializadas e/ou em cursos de administração.

Os resultados apurados indicam que a maioria das empresas familiares que foram pesquisadas apresentou alguma forma de despreparo no planejamento do processo sucessório, forte apego emocional à empresa por parte dos familiares e, principalmente, por parte do fundador, e grande despreparo dos herdeiros.

Quanto às ferramentas de gestão, foi observada uma enorme distância entre o vocabulário utilizado pelas revistas especializadas e escolas de gestão e aquele conhecido pelos administradores de pequenas e médias empresas familiares. Além disso, muitos importantes controles de gestão não são utilizados pelas empresas, o que talvez ajude a explicar a sua alta taxa de mortalidade.

Abstract: This article presents the preliminary results of a survey conducted in the Campinas Metropolitan Area. The survey's aim is to show how families companies deal with the succession issue. The exploratory survey was conducted with the main executive of the companies and the results point to a lack of planning, emotional attachment to the business and unprepared successors.

Palavras-chave: empresas familiares, sucessão, ferramentas de gestão.

Introdução

Nos últimos anos muito tem sido discutido sobre o aumento da oferta de empregos no país, ainda mais em um momento em que os grandes grupos transnacionais têm promovido expressivas dispensas de pessoal, ou até mesmo transferido algumas operações para outros países.

Nessas discussões, um tema recorrente é o fortalecimento da empresa nacional, principalmente a de pequeno porte. Nesse sentido, diversos órgãos governamentais, nas mais diversas instâncias (municipal, estadual e federal) têm criado programas específicos para a empresa nacional, quer sejam linhas de crédito, quer sejam cursos voltados ao empreendedor e gestor da empresa nacional.

No nosso entender, o momento é mais do que adequado para que se realizem diversas pesquisas e estudos sobre a empresa nacional, a fim de não só fornecer subsídios para uma atuação mais eficaz mas, principalmente, para gerar um maior conhecimento sobre a estrutura, cultura e práticas de gestão das empresas brasileiras.

Nesta pesquisa, seguiremos o conceito de empresa familiar proposto por Lanzana (1999), que considera empresa familiar aquela em que um ou mais membros da família possui controle administrativo sobre a empresa, controle esse derivado de posse expressiva da propriedade do capital.

Segundo dados do Sebrae, mais de 96% das empresas brasileiras são consideradas pequenas e médias empresas. Vidigal (1996) apresenta valores semelhantes, afirmando que as empresas familiares brasileiras representam 99% das empresas não estatais brasileiras.

E é justamente essa parcela significativa das empresas brasileiras, que vem sofrendo os principais efeitos da globalização. Principalmente nos seus aspectos mais evidentes como o desemprego, o aumento da competição entre as empresas, a queda nas taxas de retorno e uma maior exigência por mão-de-obra qualificada.

Uma das causas para uma maior exposição aos problemas da globalização, segundo Vidigal (1996), deriva de sua relutância em abrir o capital e associar-se a parceiros internacionais, o que acaba por gerar uma crise que põe em risco a sobrevivência da empresa. A alternativa seria um bom planejamento da sucessão no comando e transmissão de propriedade (Vidigal, 2000).

Entretanto, apesar da grande importância da empresa familiar para a sociedade brasileira, muito pouco ainda se conhece a seu respeito, e a atenção a ela dispensada pelo meio acadêmico é pequena, quando comparada às grandes corporações internacionais.

Isso se dá, além da influência de fatores culturais, pela dificuldade em traduzir, para o empresário familiar nacional, o ferramental de gestão criado para e utilizado pela multinacional.

Como resultado, nossas empresas familiares sofrem não só com os desafios típicos de um novo empreendimento, mas também com a sua gestão e sua transferência para herdeiros ou profissionais.

Objetivo

O presente trabalho visa apresentar os dados preliminares de uma pesquisa realizada com pequenas e médias empresas familiares localizadas na Região Metropolitana de Campinas (RMC).

A pesquisa foi realizada com o intuito de levantar dados sobre 2 aspectos das empresas familiares daquela região: condução do processo de sucessão e conhecimentos sobre ferramentas de gestão.

O objetivo principal foi o de apurar a forma como as empresas familiares conduziram ou conduzem o processo de sucessão, avaliando itens como o fato gerador do processo de sucessão, escolha do sucessor, a existência ou não de treinamento para o sucessor, busca por apoio externo de consultorias, duração do processo e resultados obtidos nos processos já finalizados, entre outros.

Como objetivo secundário procuramos apurar o grau de conhecimento, por parte do executivo principal, de algumas ferramentas de gestão que são rotineiramente ensinadas nas escolas de administração e/ou discutidas em publicações profissionais sobre gestão, com o intuito de preparar uma segunda etapa da pesquisa, que está em andamento.

Empresas familiares e sua importância

As empresas familiares não representam uma parcela significativa das empresas apenas no Brasil. Segundo dados da Bernhoeft Consultoria Societária, os 115 maiores grupos empresariais de controle familiar no mundo, tiveram um faturamento conjunto de um trilhão e 774 bilhões de dólares no ano de 1995, com um lucro superior a 766 bilhões de dólares.

Fazem parte desse grupo, empresas de países como Estados Unidos, Japão, Coréia, Alemanha, França, Inglaterra, Espanha, Canadá entre outros países. Nomes famosos e conhecidos como líderes em seus setores estão presentes, como a Cargill, Firestone, Olivetti, Rothschild, Michelin etc.

Em uma pesquisa realizada no ano de 1995 pelo *Institute for Family Enterprise* da Universidade de Atlanta (Wall Street Journal, 1996), foi apurado que as empresas familiares nos Estados Unidos, são responsáveis por 59% dos empregos e 78% dos empregos novos.

Dados apresentados no *Financial Times Survey of Germany*, de 1996, afirmam que 3 milhões de pequenas e médias empresas respondem por metade do faturamento e dois terços do emprego no setor industrial.

No Brasil, dados da mesma época (1994) apurados pelo Sebrae, indicam que as micro e pequenas empresas brasileiras (representadas maciçamente por empresas familiares), representavam 28% do faturamento no setor industrial e aproximadamente 40% da mão-de-obra. Em apenas 5 anos (período de 1995 a 2000), surgiram no país 400 mil novas microempresas.

É fundamental, portanto, que seja dada maior atenção a essas empresas, ainda mais em períodos de grande crescimento na concorrência e aumento na importância da geração de empregos.

A sucessão nas empresas familiares

O grande risco que as empresas familiares sofrem é o da transição do comando, principalmente para a geração seguinte: os herdeiros.

O desafio também não é uma questão exclusivamente brasileira, como muitos acreditam. Em avaliação feita com empresas familiares européias, mostrou que apenas 30% das empresas sobrevivem a essa etapa e, das restantes, apenas 50% conseguirão chegar à terceira geração (Financial Times 1996).

No Brasil, apesar da falta de estatísticas confiáveis, é consenso entre alguns pesquisadores e estudiosos do tema, que a sucessão, nas empresas familiares, apresenta um grande desafio (Vidigal 1996 e 2000, Bernhoeft 1989, Lodi 1993 e 1994).

Segundo Lodi (1993), o conflito na sucessão tem origem em conflitos familiares, muitos deles com raízes longínquas, talvez 20 ou 30 anos distantes da época da sucessão.

Ainda segundo Lodi (1993), as empresas familiares acabam fracassando na sucessão por uma série de motivos, dentre eles podemos destacar: a falta de interesse e/ou inabilidade do sucessor, a escolha de parentes como sócios e o desconhecimento em como se utilizar corretamente uma consultoria externa.

Tais motivos tornam mais evidentes algumas das fraquezas listadas pelo autor: (1) conflitos de interesse entre família e empresa, que refletem na descapitalização, na falta de disciplina e excesso de personalização; (2) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família; (3) falta de sistemas de planejamento e controle financeiro; (4) resistência à modernização da área comercial e (5) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Bernhoeft (1989) também identifica na família, a origem de muitos problemas para a condução de um processo sucessório em uma empresa familiar, mas não a considera como sendo a única responsável por fracassos. Em sua opinião, deve ser buscada a solução em duas frentes: criação de um modelo de gestão dos negócios e desenvolvimento de um modelo societário que preserve o controle do capital.

O objetivo é o de permitir a transformação tranqüila de uma empresa que surgiu de um sonho e era baseada essencialmente no trabalho de seus membros, para uma empresa que terá uma pulverização do número de herdeiros e, conseqüentemente, deverá ser gerida como uma sociedade de capital.

Em outras palavras, como a empresa ultrapassa o estágio do sonho do empreendedor e chega a ponto de ser transferida a herdeiros, os envolvidos no processo devem ter a clareza de raciocínio de perceber que os herdeiros talvez não queiram (ou nem possam todos) participar da gestão da empresa. Nesse momento, uma estrutura societária deve ser cuidadosamente construída, preservando o controle do capital e subordinando o modelo de gestão.

Vidigal (1996, 2000) segue linha parecida, indicando claramente que a sobrevivência da empresa fica comprometida caso a sucessão no comando e a transmissão de propriedade não sejam bem planejadas.

Ainda segundo a pesquisa realizada por Vidigal, para garantir a continuidade do negócio a solução é a reconcentração do controle acionário, que é realizada, em 50% dos casos por ele estudados. As outras opções são exclusão da herança (33% dos casos) e cisão (11% dos casos).

Alternativas existem. Lodi (1993) faz uma série de observações sobre como realizar um processo sucessório que tenha um final feliz, muitas delas baseadas nas vantagens da empresa familiar, que são, segundo Lodi, a lealdade mais acentuada dos funcionários, a força do nome da família, a existência de um sistema de decisão mais rápido, entre outras.

Entre as sugestões de Lodi, duas merecem destaque: a preparação do herdeiro e a criação de um comitê executivo.

No que se refere à preparação do herdeiro, Lodi apresenta uma extensa lista de passos a serem observados e a preocupação é tão grande com relação a essa questão, que muitas vezes o termo “educação” é utilizado. Para o autor, o herdeiro deve ser preparado desde a primeira infância, por meio de contato direto com o fundador, percebendo a ética dos negócios e compreendendo a missão da empresa.

Esses fatores são primordiais para a continuidade dos negócios e contribuiriam para minimizar as chances de uma mudança brusca que poderia colocar em risco a empresa.

A criação de um comitê executivo é vista como sendo um instrumento de mudança para a empresa familiar, pois permitiria a criação de um fórum adequado para as discussões sobre os rumos da empresa.

Bernhoeft (1989) é outro grande defensor da criação de um fórum para a discussão de assuntos estratégicos, só que para o autor esse fórum é chamado de Conselho Societário, que teria a missão de administrar a transição na passagem de comando de uma geração para outra.

Uma consideração importante a respeito desse Conselho Societário, é a de que seus membros não podem ter função na gestão dos negócios a fim de possuir isenção para arbitrar eventuais conflitos de interesse entre o capital e a gestão.

Ficou evidente durante o levantamento bibliográfico que o tema é complexo pois envolve, além dos aspectos já discutidos, questões culturais (Macedo 2002) e de direito civil (Bernhoeft, 1999), o que reforça a necessidade de se aprimorar o conhecimento disponível sobre as empresas familiares.

O método de pesquisa

Para conhecer as características de empresas familiares na RMC, o instrumento escolhido foi o da pesquisa exploratória.

A escolha da pesquisa do tipo exploratória nos parece adequada a este trabalho devido às suas características e necessidades, principalmente a de se obter um maior conhecimento sobre o tema.

Segundo Selltiz, “muitos estudos exploratórios tem como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. No entanto, um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais”. (SELLTIZ, 1974, p.60)

Mattar (1993) complementa essa idéia, ao afirmar que “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva... poderá também ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar”.

O mesmo autor fornece ainda uma lista com os principais objetivos do estudo exploratório, entre eles: clarificar conceitos; auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa; familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva; auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema; estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Sujeitos

Foram pesquisadas 46 empresas da RMC, onde as entrevistas foram realizadas com o executivo principal dessas empresas.

Desse total de 46 questionários, 4 acabaram sendo invalidados devido às falhas em seu preenchimento, o que resultou em 42 questionários válidos.

Material

Os questionários aplicados eram compostos de 31 perguntas, agrupadas em 2 grandes grupos de questões, que visavam apurar as 2 principais dimensões da pesquisa: processo de sucessão e conhecimento de ferramentas de gestão.

A maior parte das questões eram fechadas, mas foram deixadas algumas oportunidades para que o entrevistado pudesse expressar suas próprias idéias.

Procedimento

Os questionários foram aplicados no período de outubro a novembro de 2003 e foram tabulados no final de 2003. A análise dos dados iniciou-se em 2004 e seus primeiros resultados estão sendo agora apresentados. Os próximos passos incluem um aprofundamento das questões mais relevantes através de uma segunda etapa da pesquisa, desta vez provavelmente sob a forma de uma pesquisa qualitativa.

Resultados

Os 42 questionários válidos trouxeram informações sobre o seguinte perfil de empresas:

Setor	# Empresas	%
Comércio	22	52,4%
Indústria	10	23,8%
Serviços	10	23,8%
Total	42	100,0%

Tamanho*	# Empresas	%
Micro	20	47,6%
Pequena	10	23,8%
Média	11	26,2%
Grande	1	2,4%
Total	42	100,0%

* Critério Sebrae

A maior parte dos fundadores (92,1%) estava vivo e participando (78,9%) das atividades da empresa.

A direção efetiva da empresa é exercida, principalmente, pelo fundador (71,1%), seguido pelos herdeiros diretos (21,1%). Apenas 3 empresas do total pesquisado possuíam gestores oriundos da 3ª. ou 4ª. gerações.

Com relação à existência de familiares no quadro de funcionários, observou-se que a esmagadora maioria das empresas pesquisadas (68,5%) possuía aos menos 3 familiares entre seus funcionários. Levando-se em conta que a maioria de empresas é considerada microempresa (de 1 a 19 funcionários) e que 81,9% desses funcionários possuem cargos com os títulos de gerente, diretor ou assistente de direção, fica evidente o peso e a importância da família nas decisões da empresa.

Abrindo o grupo de questões relativas ao processo de sucessão, uma pergunta pedia ao entrevistado para escolher uma frase que melhor indicasse seu pensamento com relação à empresa. As frases eram as seguintes:

1. A minha empresa é uma herança para meus descendentes
2. A minha empresa é um legado para minha família e para gerenciá-la apenas os melhores e mais capacitados
3. A minha empresa é apenas um negócio, se ninguém tiver interesse na família, vendo-a sem problemas

As respostas apontaram uma clara preferência pelas frases (1) e (2), com 86,5% de escolha, enquanto a frase (3) foi apontada por apenas 13,5% dos entrevistados, o que indica um firme propósito de continuidade nos negócios, muitas vezes a despeito do interesse dos herdeiros.

Entre as empresas pesquisadas, 36,8% estavam passando ou já haviam passado por um processo sucessório, sendo que 42,9% delas tiveram apoio externo (consultoria) durante o processo e um terço (35,7%) já haviam terminado o processo.

Das empresas que já haviam finalizado seu processo sucessório, 40% o fizeram em mais de 12 meses.

Chamou a atenção o motivo mais citado como fato gerador do processo sucessório: 37,5% dos entrevistados afirmaram que a idade avançada ou o falecimento do antigo gestor levaram a empresa a iniciar o processo de sucessão. Os demais respondentes se dividiram em 6 outras respostas, entre elas a cisão na empresa (6,3%) e expansão da família (12,5%), o que indica que as empresas, em sua maioria, foram obrigadas a realizar o processo de sucessão por fatores externos ou inesperados.

Tal suspeita é confirmada ao se observarem as respostas das empresas que não haviam passado por nenhum processo sucessório: 41,7% delas não tinham nenhum plano elaborado ou sequer pensado no assunto. Questionados sobre o que poderia acontecer com a empresa no futuro, dessas 10 empresas 4 responderam que “iriam passar a gestão para os filhos”.

A atenção também foi atraída para as respostas à questão que tratava do tipo de treinamento que estava sendo dado aos herdeiros. A maioria (42,3%) respondeu que os herdeiros estavam sendo treinados por meio de cursos de graduação, sendo que 24,9% desses estudantes freqüentavam cursos sem nenhuma ligação com as atividades da empresa.

Na 2ª. Parte do questionário, que buscava aferir o conhecimento sobre ferramentas de gestão costumeiramente ensinadas nas escolas de administração e/ou citadas por meios de comunicação profissionais, como revistas especializadas em gestão, revistas setoriais etc. estamos ainda fazendo uma análise mais profunda, mas algumas informações já foram criadas e nos chamaram a atenção.

A primeira delas surge justamente da aparente incoerência de algumas respostas. Muitas ferramentas eram citadas como conhecidas por um percentual das empresas, mas eram utilizadas por um percentual ainda maior. Exemplo: 90,2% dos respondentes afirmavam conhecer o instrumento “fluxo de caixa”, mas 97,6% utilizavam tal instrumento em suas empresas.

Essa aparente incoerência nas respostas em um grande número de ferramentas e instrumentos de gestão acabou por indicar que existe uma distância razoável entre o vocabulário utilizado formalmente em escolas e revistas e o termo utilizado na realidade das empresas, ainda mais se considerarmos um país com um grande número de empreendedores (somos o 6º. colocado no mundo, segundo levantamento apresentado pelo Sebrae) que não necessariamente passaram pelos bancos das escolas de administração.

Percebe-se também que um grande número de ferramentas consideradas básicas para a gestão e controle de uma empresa, ainda mais em uma economia que sofre grandes variações como a nossa, não são utilizadas pelas empresas familiares apesar de serem conhecidas. Entre essas ferramentas podemos citar (entre parênteses, o percentual de entrevistados que **não** utiliza): contabilidade de custos (12,2%), orçamentos (17,1%), planejamento estratégico (34,1%), gestão da qualidade (56,1%), contabilidade gerencial (31,7%), *benchmarking* (56,1%), entre outros.

Discussão

A pesquisa realizada demonstrou claramente que as empresas familiares brasileiras não se preparam formalmente para o processo sucessório, deixando para avaliar a questão apenas quando a situação se torna insustentável, invariavelmente por um motivo alheio à vontade da família.

Além disso, também ficou evidenciada a forte conotação pessoal dada ao empreendimento, que é muitas vezes considerado um legado que deverá ser aceito pelo herdeiro, independente de sua vontade.

Apesar da pesquisa realizada ainda estar em andamento, seus resultados preliminares fornecem dados valiosos para compor um quadro mais realista da forma de atuação das empresas familiares da RMC no que se refere à sucessão.

Por não termos conhecimento de outro levantamento similar sobre o assunto levado a efeito naquela região, infelizmente não foi possível verificar uma tendência nos números levantados.

Entretanto, tomando por base pesquisas nacionais elaboradas pelo Sebrae e levando em consideração a opinião de especialistas expressas em livros e artigos que foram utilizados como base teórica para este trabalho, podemos afirmar com relativa tranquilidade, que os dados coletados fornecem uma visão realista das características mais marcantes das empresas familiares no que se refere ao processo sucessório.

A maior contribuição desta pesquisa talvez seja a de indicar pontos de atenção que deveriam ser avaliados mais detalhadamente em outras pesquisas. Entre esses pontos está a questão da educação formal em administração, procurada em muitos casos para preparar sucessores ou funcionários oriundos da família, mas que aparentemente não consegue ser realmente traduzida para a realidade da média empresa familiar nacional.

Outro ponto que merece estudos mais profundos e detalhados, diz respeito a aspectos culturais presentes na gestão do processo de sucessão. O cruzamento das respostas nos leva a crer que diversos comportamentos carregam fortes traços de personalismo muito próximos do que foi apresentado por Freitas (1997) no estudo sobre traços brasileiros por ele realizado.

Por fim, cabe ressaltar que o nosso país precisa dedicar mais esforços no sentido de entender as empresas familiares nacionais, a fim de ser possível o desenvolvimento não só de programas de apoio às operações dessas empresas, como também (e talvez o mais importante) o desenvolvimento de programas de graduação e pós-graduação mais identificados com a realidade empresarial nacional.

Não podemos nos esquecer que o desenvolvimento econômico brasileiro e a diminuição das alarmantes diferenças sociais existentes em nosso país passam, necessariamente pelo fortalecimento da empresa familiar nacional.

E o processo sucessório, sendo fator crítico na sobrevivência da empresa, deve ser estudado com o devido interesse. Caso contrário, podemos continuar a ser uma nação de empreendedores mas, se não cuidarmos dos empresários, que deveriam dar prosseguimento

aos empreendimentos criados, ficaremos apenas criando empresas em uma geração para deixá-las morrer na geração seguinte, num círculo vicioso e de efeitos terríveis.

Referências

BERNHOEFT, banco de dados. Disponível em: <http://www.bernhoeft.com/bernhoeftport/sociedade.htm>

BERNHOEFT, R. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R., MARTINS, I. G., MENEZES, P.L. *Empresas Familiares Brasileiras* São Paulo: Negócios Editora, 1999.

FINANCIAL TIMES SURVEY OF GERMANY. *The middlestand*, Oct. 21, 1996.

FINANCIAL TIMES. *Gathering of a clan*, Oct. 02, 1996.

FREITAS, A. B., Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P. (coord.). et.al. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE eletrônica*, v.1, n.1, jan-jun 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm>

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

SEBRAE, banco de dados. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm>

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U. / EDUSP, 1974.

VIDIGAL, A. C. *A sobrevivência da empresa familiar no Brasil*. RAUSP, v.35, n.2, abr.-jun. 2000.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WALL STREET JOURNAL. *Managing your career*, Oct. 15, 1996.