



---

## **AFINAL, AMANHÃ É UM NOVO DIA!**

**Área de Concentração:** Sucessão Familiar, Sucessão Profissional e Empreendedorismo.

**Virgínia Junqueira e Silva.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac em Minas – Sul de Minas – Unidade Pouso Alegre – MG. Bacharel em Administração pela FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação. Atualmente exerce o cargo de Assistente Administrativo. [vihjunqueira@gmail.com](mailto:vihjunqueira@gmail.com)

**Patrícia Andrade Diniz.** Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Bacharel em Administração de Empresas Instituto Metodista Izabela Hendrix. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Newton Paiva. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac em Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). [patriciadiniz2100@gmail.com](mailto:patriciadiniz2100@gmail.com)

---

## **Introdução**

Mais uma madrugada em claro. Eram meados de julho de 2013, mas o Sr. Edson Marino já estava se habituando a essa rotina, afinal passar o dia todo na cama roubava o sono da noite. Para um homem que trabalhou durante toda a vida e tinha prazer no que fazia, ter de ficar deitado o tempo todo era uma tortura. Porém, ele nada podia fazer, já que não tinha forças no corpo para voltar à antiga rotina.

Nos últimos meses, sua cabeça não parava; ele pensava sobre tudo o que vivera até aqueles dias, seus anos de estudos na Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa – a primeira escola de eletrônica de nível médio da América Latina –; a realização de seu almejado Curso Superior em Engenharia Civil, seus anos como Hidrometrista em uma grande estatal e, claro, a criação da sua própria empresa de Hidrologia. Esta, sim, foi a realização de um sonho.

Porém, algo lhe perturbava nos últimos tempos: sua doença, que apareceu de forma repentina e sem aviso prévio, lhe daria tempo para preparar seus filhos para assumir a empresa? O que o futuro reservava a ele e à sua empresa?

## **A realização de um sonho**

Era setembro de 2002 quando finalmente o Sr. Edson Marino concluiu o processo de abertura de sua empresa de Hidrologia – a Marino Soluções Hidrológicas. Foram dias juntando a documentação e cuidando de todos os trâmites necessários para ser dono do seu próprio negócio, ser o dono do seu destino. Ele havia trabalhado anos em uma grande estatal Paulista do setor de Energia Elétrica e ao se aposentar percebeu que não conseguiria ficar parado; definitivamente a vida de aposentado não era para ele. Chegou, então, à conclusão de que seus anos de experiência no setor de Hidrologia e seus contatos não seriam desperdiçados; ele abriria sua empresa e permaneceria realizando o trabalho que amava, afinal, ele mais que ninguém sabia que havia muito que fazer naquela área.

Quem conhecia bem aquele homem de 1,90 m, inteligentíssimo, com porte corporal de caminhoneiro, bigode, cigarro sempre à mão, que não conseguia ficar parado, que amava pilotar carros e barcos de motor à popa, ávido por viajar, conhecer novos lugares e culturas e principalmente que dava valor ao trabalho e às conquistas vindas do seu suor, sabia que ele não se renderia à vida calma, tranquila e parada de um aposentado. Além de todas essas características, ele também possuía outros traços que o ajudariam a tocar o seu negócio com maestria: o Sr. Edson era extremamente detalhista e determinado; possuía a capacidade de esperar o momento certo para agir, era paciente na medida certa e era também um excelente negociador e orador; chegava a ser calculista, às vezes.

No início, ele ficava à frente do negócio, cuidando das atividades de campo com um auxiliar, e das atividades administrativas, juntamente com sua esposa (que o auxiliou durante alguns anos). Anos se passaram, a empresa cresceu e foi necessário aumentar a equipe responsável pelas atividades de campo; já nas atividades administrativas, ele contava agora com o apoio de Paulo, seu filho mais novo, com 17 anos de idade à época. Paulo era alto, magro, forte, de boa aparência; era agitado, extrovertido, um pouco imprudente e vivaz, e assim como o pai amava dirigir; gostava da companhia dos funcionários da empresa (passava horas conversando com eles) e sempre que podia ia junto às viagens.

Estamos agora no ano de 2008. Sr. Edson e a família se mudaram para uma pequena cidade do interior de Minas. Paulo continuava a trabalhar com o pai e havia ingressado no curso de Direito; já seu irmão mais velho, João, fazia Engenharia da

Computação e não participava das atividades da empresa. Este, ao contrário de Paulo, era um pouco mais corpulento e mais baixo; tinha o mesmo jeito de andar e falar do pai, era mais quieto, introvertido, gostava de estudar; era inteligente e seus sonhos não incluíam a empresa da família. Com a mudança de cidade, a sede da empresa também foi transferida. Seu fluxo de serviços era constante; a empresa estava com a saúde financeira em dia; não havia como crescer mais, pelo menos não com os recursos financeiros, tecnológicos e humanos disponíveis à época.

À frente de uma das duas equipes de campo estava o Hidrometrista Otávio, um velho amigo do Sr. Edson, então com 59 anos de idade, baixinho, nem gordo nem magro; sistemático, um pouco ranzinza às vezes, porém com um enorme coração, e assim como seu amigo, amava viajar e dirigir por esse país afora.

### **Uma pausa para entender a empresa e sua área de atuação**

A esta altura você deve estar se perguntando: *“Afinal o que esta empresa faz? Hidrologia se refere à água, ‘né’? Então será que eles trabalham com irrigação?”* Bem, é normal associar a empresa a serviços de irrigação. Boa parte das pessoas pensa isso mesmo, mas não é esse o serviço. Vamos às explicações.

A Marino presta serviços de Hidrologia para unidades geradoras de energia, sejam elas Centrais Geradoras Hidrelétricas – CGHs, Pequenas Centrais Hidrelétricas – PCHs ou Usinas Hidrelétricas – UHEs. Cada um desses tipos de empreendimentos deve seguir, obrigatoriamente, procedimentos, ações e atividades estabelecidos pela Agência Nacional de Águas – ANA e Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL; esta última em alguns casos.

Boa parte dos clientes da Marino é enquadrado como Pequenas Centrais Hidrelétricas – PCHs, e esse enquadramento é feito de acordo com os parâmetros estabelecidos pela ANA e ANEEL. Esses clientes, para operarem dentro da lei, não serem multados e não terem problemas com as agências reguladoras, devem seguir a Resolução Conjunta ANA-ANEEL nº 03/2010, que estabelece as condições e os procedimentos a serem observados para a instalação, operação e manutenção de estações hidrométricas, visando o monitoramento pluviométrico, limnimétrico, fluviométrico, sedimentométrico e de qualidade da água, associado a aproveitamentos hidrelétricos, e dar outras providências.

De forma resumida, a Marino presta todos os serviços descritos na Resolução Conjunta ANA-ANEEL nº 03/2010, de acordo com o estabelecido por ela. É preciso salientar que toda empresa desse seguimento é obrigada a seguir os procedimentos estabelecidos pelas agências reguladoras – ANA e ANEEL.

Faz-se necessário esclarecer que a resolução citada é de 03/2010, conforme descrito em seu nome, porém antes dela havia outras normas e regulamentos, que também eram seguidas rigorosamente pela Marino.

Mesmo sendo uma área extremamente específica, a Marino tem concorrentes de grande porte com melhores condições financeiras, que faz com que o acesso à tecnologia de ponta seja excepcionalmente facilitado. Vale ressaltar que boa parte dos clientes é empresa pública. Dessa forma, a contratação se dá por meio de licitação e/ou pregão eletrônico; esta é outra questão que em alguns casos é prejudicial à Marino (que é uma empresa de pequeno porte), pois seus concorrentes de grande porte conseguem atender a esses clientes de forma mais barata, devido aos seus equipamentos de alta tecnologia e ao seu maior capital de giro.

Outro ponto importante se refere à equipe de trabalho para a realização dos serviços. Dentro das especificações são necessários, no mínimo: um Hidrometrista, com experiência e Carteira de Habilitação Marítima; um Hidrotécnico; um Engenheiro Civil ou Hídrico (no caso de Engenheiro Civil é necessário que tenha experiência na área de Hidrologia); um funcionário para as atividades em escritório, tabulação dos dados obtidos em campo e atividades administrativas. Por se tratar de uma área específica, os Hidrotécnicos nem sempre possuem experiência, sendo necessária a realização de treinamentos intensivos (teóricos e práticos), o que acaba sendo um ponto positivo, já que eles são treinados internamente de forma correta, garantindo a qualidade dos serviços que serão realizados; o treinamento pode ser aplicado pelo Hidrometrista ou pelo Engenheiro. Um Hidrotécnico bem treinado, com o passar dos anos e a experiência adquirida em campo, terá condições de assumir a função de Hidrometrista.

As funções e atividades exercidas pelo Engenheiro e pelo Hidrometrista demandam maior conhecimento técnico. Por esse motivo, a troca desses profissionais deve ser muito bem planejada, a fim de não gerar prejuízos para a empresa. As atividades de escritório exigem um menor conhecimento técnico. Por esse motivo, a troca de funcionários não traz grande impacto para as atividades executadas.

Após essa breve pausa para a apresentação do cenário da empresa, continuamos com o dilema do Sr. Edson Marino e da Marino Soluções Hidrológicas.

## **O choque**

É 2012. Ano em quem fomos apresentados à Maria Verônica Santos, a grávida de Taubaté; ano em que a lei da “Ficha Limpa” finalmente passou a valer; que Ricardo Teixeira renunciou ao cargo de presidente da CBF (em meio a acusações de cobrança de propina, lavagem de dinheiro e sonegação fiscal) e foi sucedido por José Maria Marin; quando teve início o julgamento do mensalão e os réus José Dirceu e Marcos Valério começaram a cumprir pena de prisão em regime fechado, e quando Joaquim Barbosa entrou para a história como o primeiro presidente negro do Supremo Tribunal Federal.

Para a família Marino, tudo corria como de costume. Os filhos João e Paulo davam prosseguimento em seus estudos, a empresa funcionava normalmente, até que em meados de dezembro, o Sr. Edson descobre, em um exame de rotina, que estava com um tumor maligno e teria de iniciar o tratamento para combater a doença. Passado o susto, ele iniciou o tratamento indicado, com esperanças de que tudo se resolveria. Alguns meses depois, já em 2013, novos exames e um novo choque: o tratamento não estava surtindo o efeito esperado e ele estava com metástases. A esta altura, ele já não se dedicava mais integralmente à administração da empresa; quem tentava “tocar o barco” era seu filho Paulo. Porém, apesar de fazer o seu melhor, ele não tinha capacitação e conhecimento para gerir todo o negócio.

Mesmo tendo auxiliado o pai nas questões administrativas da empresa, o Sr. Edson centralizava em si assuntos, tais como, precificação dos serviços, elaboração de orçamentos, os custos das operações, o desenrolar de questões contábeis e tributárias. Por esses motivos, Paulo não conseguia solucionar tudo que aparecia e, por conta do estado de saúde de seu pai, evitava levar muitos problemas até ele. Tudo isso começou a complicar a situação da empresa. Neste momento, João começava a ajudar nas questões mais técnicas do trabalho, pois tinha mais facilidade com essa área de trabalho, já que estudava Engenharia, mesmo que não fosse Civil ou Hídrica, ele conseguia compreender melhor algumas questões mais técnicas.

## Constatações e dúvidas

Em julho de 2013, o Sr. Edson estava cada dia mais debilitado; começava a ficar sem esperanças quanto à sua melhora, ao mesmo tempo em que não queria acreditar que ela não viria. Já não tinha forças para o trabalho, mas não suportava pensar que viria a deixar seus filhos sozinhos; não se sentia preparado para admitir tudo isso a eles, afinal eles estavam sendo fortes e por isso ele não poderia fraquejar.

Em uma de suas noites de insônia, ele começou a conversar com “seus botões”: *“Como vou preparar meus filhos para tocar a empresa agora? Não sei se terei muito tempo. Porque adiei tanto? Porque não aproveitei para ensinar tudo que podia ao Paulo, enquanto estávamos todos os dias juntos? Porque centralizei tudo em mim? Porque não insisti que João acompanhasse mais da empresa? Ele tinha que ter entendido antes, que ela um dia seria dele. Eles tinham que saber todo o funcionamento dela, para assim poder cobrar o que quer que fosse de um funcionário. Eles terão o Otávio para ensinar os serviços relacionados ao campo, mas e se não aproveitarem a experiência do meu velho amigo para aprender? O pobre Otávio também já está em tempo de querer descansar. O que será do futuro deles, caso não consigam ‘tocar’ a empresa sozinhos?”*

## Esperando a calmaria e o céu azul chegarem

Paulo caminha pelo escritório da empresa pensando no que viveu nos últimos cinco anos, desde que seu pai faleceu em agosto de 2013; ele não estava preparado para perder seu pai, ainda tinha muito a aprender, muito a ouvir e a compartilhar, se arrependia de não ter aproveitado mais o tempo que tiveram juntos e de não ter feito mais perguntas.

Teve de assumir a empresa junto com seu irmão. Mesmo não tendo experiência suficiente para tanta responsabilidade, sentia o peso de ter famílias dependendo de seu trabalho, e não conseguia pensar na possibilidade de abandonar a “menina dos olhos” de seu pai. Porém, desde que assumiu a empresa, quase não viveu dias de calmaria e céu azul; mal uma tempestade passava, outra surgia no horizonte. Primeiro, com o falecimento do pai, não tinham mais o

Engenheiro responsável pela empresa; tiveram que encontrar um novo profissional e que tivesse experiência no setor. Por sorte, encontraram na cidade vizinha a Engenheira Hídrica Fernanda, recém-formada pela UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá. Depois, perderam um cliente importante, uma construtora que, ao ser citada em uma investigação por corrupção, teve de cancelar diversos pequenos contratos para se dedicar à sua defesa e, claro, que um desses pequenos contratos seria com a Marino. Em seguida, mais um cliente optou por mudar de fornecedor, já que o contrato vigente estava chegando ao fim, pois tinha dúvidas se aqueles jovens conseguiriam honrar com a qualidade dos serviços prestados pelo pai, e na dúvida não quiseram arriscar.

Com a queda de clientes, foi necessária a dispensa de uma das equipes de campo, ficando com somente uma para realização dos trabalhos que surgissem; equipe esta comandada pelo Sr. Otávio. A empresa encontrava-se sem dinheiro em caixa e sem faturamento; as contas chegavam pontualmente todo mês, inclusive os salários. Sem outra saída, João e Paulo recorreram ao valor que receberam de herança do pai, tudo que possuíam ia sendo investido na empresa para quitar salários e outras obrigações, até que surgira uma luz no fim do túnel: um parceiro havia ganhado uma licitação na área de atuação da Marino e deu a ela a oportunidade. Trabalho realizado com louvor. Foi a “injeção de ânimo” de que precisavam. Após algum tempo, mais um trabalho com este mesmo parceiro e depois mais um.

### **Parágrafos finais**

E assim se passaram cinco anos, alternando entre momentos de tormentas e tempestades, com momentos de pequeninas calmarias. Durante os anos de dificuldades, dívidas foram contraídas e, infelizmente, as pequenas calmarias que apareciam não eram o suficiente para quitá-las. Mas a esperança acompanhou e ainda acompanha Paulo, às vezes forte e vibrante, outras vezes um fio quase sem vida, mas ele não deixa que ela se acabe. Seu amor pela empresa que seu pai fundou é maior que tudo, e ele continua lutando com todas as forças para manter o sonho do Sr. Edson vivo.

Afinal, amanhã é um novo dia.