

ESTUDO DE CASO – LIDERANÇA - UMA JANELA PARA A VIDA

Para Gilbert LaCrosse, nada é tão belo quanto uma janela de madeira feita à mão. A paixão de LaCrosse por janelas remonta à sua juventude em Eau Claire, Wisconsin, onde aprendeu a fazer janelas residenciais com um carpinteiro idoso. Ele aprendeu sobre as características de uma boa madeira, as melhores ferramentas a utilizar e como escolher o melhor vidro com os fornecedores locais. LaCrosse foi aprendiz do carpinteiro em sua pequena oficina até que este se aposentou, quando recebeu a oportunidade de operar o negócio sozinho.

LaCrosse contratou seu próprio aprendiz à medida que a empresa se expandiu na região. Sua pequena operação foi crescendo enquanto a qualidade das janelas produzidas pela LaCrosse Industries, Inc., ganhava fama. Em oito anos, a empresa empregava quase 25 pessoas e precisou se mudar para instalações maiores para acomodar a maior procura no Wisconsin. Nesses primeiros anos, LaCrosse passava a maior parte do tempo na oficina de produção, ensinando aos novos aprendizes as habilidades especiais que dominara e aplaudindo os artesãos por suas conquistas. Ele sempre repetia a ideia de que os produtos da LaCrosse precisavam ter a mais alta qualidade davam às famílias uma “janela para a vida”.

Após 15 anos, a LaCrosse Industries empregava mais de 200 pessoas. Um programa de participação nos lucros foi introduzido para dar aos funcionários uma recompensa financeira por sua contribuição ao sucesso da organização. Devido à expansão da empresa, a sede foi transferida para outra área da cidade, mas o fundador nunca se distanciou dos trabalhadores. Apesar dos novos aprendizes serem todos ensinados por carpinteiros-mestres e outros artesãos, LaCrosse ainda conversava com os funcionários da fábrica e do escritório várias vezes por semana.

Quando um segundo turno foi adicionado, LaCrosse ainda aparecia no intervalo da noite, levando café e caixas de rosquinhas para conversar sobre como a empresa estava se saindo e como seu sucesso era uma consequência dos produtos de alta qualidade. Os funcionários da linha de produção gostavam quando ele se reunia para anunciar novos contratos com empreiteiros de Chicago e Nova Iorque. Após cada declaração, LaCrosse agradecia a todos por fazer com que a empresa fosse um sucesso. Eles sabiam que a qualidade da LaCrosse se tornara um padrão de excelência na fabricação de janelas em todo o Leste dos EUA.

Parecia que todas as vezes que visitava a fábrica, LaCrosse repetia o bordão de que os produtos LaCrosse precisavam ser da mais alta qualidade **porque** davam a tantas famílias uma janela para a vida. Os funcionários nunca cansavam de ouvir o fundador da empresa repetir a frase. Contudo, ela ganhou um novo significado quando LaCrosse começou a pendurar fotos de famílias olhando por janelas LaCrosse. No início, LaCrosse visitava as empreiteiras e os moradores pessoalmente com sua câmera. Mais tarde, à medida que as fotos da ‘janela para a vida’ se tornaram famosas entre empreiteiras e clientes, as pessoas começaram a mandar fotos de suas próprias famílias olhando pelas janelas elegantes fabricadas pela LaCrosse Ind. A equipe de marketing da empresa começou a usar esta ideia, assim como a famosa expressão de LaCrosse, em seus anúncios. Após uma dessas campanhas de marketing, clientes satisfeitos enviaram centenas de fotos. A equipe de produção e do escritório passou horas depois do expediente escrevendo cartas especiais para agradecer cada uma das pessoas que enviara sua foto.

Quando a empresa se aproximou do aniversário de 25 anos, LaCrosse, que agora já tinha mais de 50, percebeu que o sucesso e a sobrevivência da organização dependeriam da expansão para outras partes do país. Após consultar seus funcionários, LaCrosse tomou a decisão difícil de vender uma participação majoritária para a Build-All Products, Inc., um conglomerado com experiência em marketing internacional de produtos para construção. Como parte do acordo, a

Build-All instalou um vice-presidente para supervisionar as operações de produção enquanto LaCrosse passaria mais tempo se reunindo com empreiteiras. LaCrosse voltaria à fábrica e ao escritório sempre que tivesse oportunidade, mas muitas vezes isso significa apenas uma visita por mês.

Em vez de visitar as instalações de produção, Jan Vlodoski, o novo vice-presidente de produção, quase nunca deixava o escritório da empresa no centro da cidade. Em vez disso, os pedidos de produção eram enviados aos supervisores em memorandos. Apesar da qualidade dos produtos sempre ter sido uma prioridade, a empresa dava menos atenção a controles de estoque. Vlodoski introduziu diretrizes de estoque estritas e detalhou procedimentos relativos ao uso de materiais para cada turno. Os supervisores receberam metas de estoque específicas. Antes os funcionários podiam descartar várias peças de madeira torta, mas agora precisavam justificar suas decisões, geralmente por escrito.

Vlodoski também anunciou novos procedimentos para a compra de materiais. A LaCrosse Industries possuía uma equipe de compras altamente treinada que trabalhava em conjunto com os artesãos mais graduados na seleção de fornecedores, mas Vlodoski queria adotar os procedimentos da Build-All. Os novos métodos de compra removiam os líderes de produção do processo decisório e, em alguns casos, resultavam em escolhas que os funcionários da LaCrosse não fariam no passado. Alguns funcionários pediram demissão nesse período, afirmando que não estavam à vontade com a ideia de produzir uma janela que não resistiria ao teste do tempo. Contudo, havia poucos empregos para carpinteiros na época, então a maioria dos funcionários permaneceu na empresa. Após um ano, as despesas de estoque haviam diminuído em 10%, mas o número de janelas com defeito devolvidas por empreiteiras e atacadistas aumentara significativamente. Os operários sabiam que o número de janelas com defeito aumentaria com o uso de materiais de menor qualidade para reduzir custos de estoque. Contudo, eles quase não ouviram notícias sobre a gravidade do problema até que Vlodoski enviou um memorando para toda a equipe de produção afirmando a importância de manter a qualidade. Durante a segunda metade do primeiro ano sob Vlodoski, alguns funcionários tiveram a oportunidade de conversar pessoalmente com LaCrosse sobre as mudanças e expressar suas preocupações. LaCrosse pediu desculpas, dizendo que não ouvira falar dos problemas devido a suas viagens às novas regiões, mas que investigaria a questão.

Exatamente 18 meses depois que a Build-All se tornou acionista majoritária da LaCrosse Industries, LaCrosse reuniu cinco dos membros da equipe original da fábrica. Pálido e abalado, o fundador da empresa disse que as ações da Build-All não eram consistentes com sua visão da empresa e, pela primeira vez em sua carreira, não sabia o que fazer. A Build-All também não estava feliz com o resultado. Apesar das janelas LaCrosse ainda terem boa fatia de mercado e serem competitivas em termos de valor, a empresa não gerara o retorno mínimo de 18% sobre o patrimônio líquido esperado pelo conglomerado. LaCrosse pediu que seus velhos companheiros o aconselhassem sobre o que fazer.

1. Identifique os problemas e as causas deste caso. (Utilize Diagrama de Ishikawa)
2. Utilize uma ou mais **teorias de liderança para analisar as causas fundamentais** dos atuais problemas da LaCrosse Industries. Quais **outros conceitos sobre comportamento organizacional também ajudariam a explicar alguns dos problemas?**
3. **Baseado nas causas que você identificou, forneça soluções**, ou seja, o que deveria fazer LaCrosse nessa situação.