

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA 11**

Eu vim para Santa Catarina há vinte anos, após ter conseguido me formar em engenharia mecânica na Universidade de São Paulo. Aceitei, nessa altura, um emprego em uma grande companhia aeroespacial. Mas, não passou muito tempo até que eu me interessasse mais por surfe que por meu emprego.

O meu interesse e competência no campo da engenharia conduziram-me a considerar variações intermináveis na concepção de novas pranchas. Finalmente, decidi alugar uma garagem localizada uma quadra da praia, comprei alguma fibra de vidro, algumas ferramentas e outros equipamentos. Fabriquei algumas pranchas e as experimentei. Vendi algumas, e cada vez mais gente me pedia para fabricar pranchas sob medida. Após mais ou menos treze meses, acabei por me encontrar em uma situação em que tinha mais pedidos de fabricação que realmente poderia atender.

Finalmente, tomei a grande decisão de largar o meu emprego e passar a trabalhar por conta própria, trabalhei sozinho durante seis meses. Os negócios revelaram-se ainda melhores do que eu poderia esperar, e verifiquei ser necessário contratar empregados. Ao fim de dois anos, eu tinha setenta funcionários e instalei as nossas operações em uma parte de um edifício industrial, alugado para tal fim.

O modo como organizei tudo era bastante informal. Construíamos pranchas de acordo com as especificações de clientes e uma pequena quantidade do nosso próprio modelo. E, assim, a companhia foi andando, até que, ao fim de nove anos, já tínhamos mais de quatrocentos empregados, a maioria dos quais executando as várias operações necessárias para construir uma prancha de surfe completa ao modo artesanal. Eu via muito desperdício nisso, mas não sabia que fazer.

Ao mesmo tempo em que as vendas aumentavam, o faturamento aumentava também, mas em proporção inferior. Comecei a achar que deveria fazer alguma coisa.

Como você, um consultor contratado pela empresa, faria o diagnóstico, fundamentaria os conceitos e apresentaria a solução?