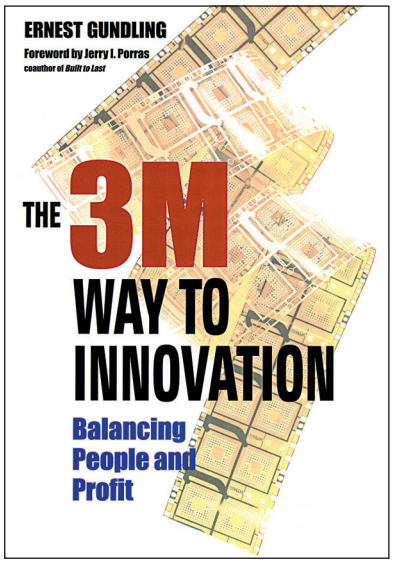
THE 3M WAY TO INNOVATION: balancing people and profit



De **Ernest Gundling**
New York : Kodansha America, 2000. 247 p.

Por **Antonio Carlos Teixeira Álvares**, Professor do Departamento de Produção e Operações Industriais da FGV-EAESP e Diretor Superintendente da Brasilata S.A.
E-mail: teixeira@fgvsp.br

The 3M way to innovation é um livro cuja leitura é indispensável a todos quantos se interessam pelo estudo da inovação. Integrante do recém-criado Fórum FGV de Inovação, tive acesso a um exemplar logo após o lançamento de sua primeira edição, em 2000.

Inovação é um tema fascinante porque parece se constituir na principal vantagem competitiva sustentável para as empresas, num mundo cada vez mais globalizado. Os principais especialistas em estratégia empresarial concordam nesse ponto. De acordo com Porter (1990), uma empresa que é singular em algo se diferencia da concorrência, o que normalmente resulta em desempenho superior (p. 111-112). Para Slywotzky e Morrison (1998), a única maneira de uma empresa permanecer na zona do lucro seria por intermédio da inovação constante (p. 38).

O livro é prefaciado por Jerry Porras, co-autor de *Feitas para durar,* sendo a 3M uma das 18 empresas visionárias que foram estudadas. Segundo Collins e Porras (1995), se tivessem de apostar na continuidade do sucesso de uma das empresas visionárias para os próximos 50 ou 100 anos, escolheriam a 3M (p. 220), por sua história constante de inovação desde o início do século XX, por contar com uma linha de mais de 50 mil produtos e por ser líder global em diversos mercados.

O autor, Ernest Gundling, Ph.D. pela University of Chicago, é consultor e, para a elaboração do livro, fez um mergulho profundo na cultura da 3M. Considerando somente os nomes de executivos e cientistas citados, chega-se a um número de pessoas entrevistadas superior a meia centena.

O livro é dividido em introdução e oito capítulos. Na parte introdutória, o autor posiciona a 3M como uma das companhias mais inovadoras do planeta e afirma que aqueles que quiserem entender o processo de inovação, como ocorre, como sustentá-lo, como contribui para os resultados da empresa, poderão eventualmente achar esse caminho no exemplo da 3M. Por outro lado, deixa claro que o entendimento do processo 3M de inovação não significa ter sucesso em reproduzi-lo. Desde o início, a inovação é posicionada como o produto de um ambiente complexo, que não pode ser com facilidade copiado.

No Capítulo 1, é apresentado o processo de inovação. A definição básica da 3M para inovação é simples e direta: "novas idéias + ações que produzem resultados". É apresentada a tipologia para as inovações, segundo os resultados alcançados. O tipo A é radical ao extremo e dá origem ao nascimento de uma indústria inteiramente nova ao extrapolar as necessidades do consumidor; o tipo B ainda é radical porque muda a base da competição na indústria existente e o tipo C é estritamente alinhado com as necessidades do consumidor, sendo, na verdade, uma extensão de linha de um produto existente. Vários exemplos e histórias de inovações na 3M são apresentados. O leitor toma contato com aspectos relevantes do sistema 3M de inovação, como a famosa regra dos 15% de tempo livre para qualquer funcionário utilizar em pesquisas pes-

soais e o *Pacing Plus*, nome dado aos programas prioritários para os projetos de grande potencial.

O Capítulo 2 conta a história da inovação na 3M e como a adversidade dos anos iniciais ajudou a formar a companhia inovadora que é hoje.

Os Capítulos 3 a 6 são dedicados ao sistema de apoio e aplicação da inovação. Interessante observação é feita no Capítulo 3 a respeito de que as inovações são parte do negócio da 3M e, assim, nenhum bônus é pago por invenção, mas isso não significa que não haja reconhecimento.

O Capítulo 4 é particularmente destinado às inovações nas áreas de *staff* (Recursos Humanos, Finanças, Compras, *Marketing*).

O Capítulo 5 trata da inovação das subsidiárias 3M no mundo (fora o Japão) e como os centros de pesquisas locais se inter-relacionam com o centro de pesquisa corporativo em St. Paul.

O Capítulo 6 trata da subsidiária japonesa Sumitomo 3M, fruto de uma *joint venture* no final da década de 50. Interessante é a análise da herança dual (EUA e Japão) da subsidiária e de como a corporação tem lidado com as combinações favoráveis e mesmo desfavoráveis dessa dualidade.

O Capítulo 7 trata dos sistemas 3M de administração de pessoas e é muito interessante. Embora a 3M não pratique formalmente uma política de emprego para toda a vida, é muito difícil ocorrerem demissões, o que permitiria o estabelecimento de metas arrojadas, sem a produção de *stress*. Nesse capítulo, os conceitos comuns de inovação são confrontados com a prática 3M. Sem querer tirar a expectativa daqueles que pretendem ler o livro na íntegra, não resisto à tentação de reproduzir uma das confrontações: "... o conceito comum de que práticas específicas podem ser copiadas e importadas falha em virtude da complexidade do ambiente ecológico da 3M, que favorece a inovação...". Segundo o autor, seria como levar para um zoológico animais exóticos, que poderiam ser vistos, mas não conseguiriam ser reproduzidos em cativeiro.

A política de administração de pessoal na 3M não é somente tratada nesse capítulo, ela permeia o livro inteiro. A relação de emprego a longo prazo, o baixo *turnover,* as políticas de reconhecimento, não por meio de bônus, mas sim de ritos e rituais, são mencionados diversas vezes. Sobre o assunto, vale a pena comentar a extensa literatura a respeito do melhor desempenho a longo prazo das empresas que valorizam os seus funcionários. Segundo Levering (1997), as empresas consideradas como bons locais de trabalho tendem a ter, consistentemente, um desempenho melhor que os concorrentes sem políticas similares. Collins e Porras (1995) acreditam que as empresas feitas para durar são visionárias e buscam o envolvimento dos funcionários, tendo apresentado sempre o melhor desempenho no longo prazo. Kim e Mauborgne (2001, p. 85), em seus estudos a respeito das empresas inovadoras de valor, concluem que um fator de sucesso é o reconhecimento pela empresa do mérito intelectual e emocional de seus colaboradores. Freiberg e Freiberg (1998), ao analisarem o caso clássico da Southwest Airlines, atribuem ao excelente relacionamento da companhia com seus funcionários o fato de ela ser a única empresa de aviação dos Estados Unidos a registrar lucros todos os anos, desde 1973.

Finalmente, o Capítulo 8 trata do futuro da inovação na 3M. Uma sensação desagradável toma conta do leitor quando Gundling comenta a pesada reestruturação feita pela companhia em 1995, ao descontinuar o negócio de vídeo. Demissões, ainda que negociadas, abalaram a noção de emprego vitalício e talvez nunca, na história da 3M, a adaptabilidade da inovação tenha sido testada com tanta severidade. O autor aponta uma série de desafios para a 3M, sem deixar dúvidas sobre sua opinião a respeito do futuro, ao concluir que a companhia é um dos mais promissores empreendimentos da era atual.

The 3M way to innovation: balancing people and profit, apesar da profundidade, tem estilo leve, o que torna a sua leitura particularmente agradável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro : Rocco, 1995. 408 p.

FREIBERG, K., FREIBERG, J. *Nuts.* Southwest Airlines' crazy recipes for business and personal success. New York : Broadway, 1998. 362 p.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. Esqueça a concorrência. *HSM Management*, São Paulo, n. 24, p. 78-86, jan./fev. 2001.

LEVERING, Robert. *Um excelente lugar para se trabalhar.* Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. 316 p.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1990. 511 p.

SLYWOTZKY, Adrian J., MORRISON, David J. *A estratégia focada no lucro*: profit zone: desvendando os segredos da lucratividade. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 347 p.