

ESTUDO DE CASO: CRIATIVIDADE VERSUS REGULAMENTAÇÃO NA 3M

Em seus 100 anos de existência, a companhia americana 3M confiou em uma fórmula segura de crescimento: contratar cientistas de primeira linha, fornecer a cada um deles grande verba e dar-lhes tempo para fazer o que quiserem. Essa política sempre foi uma das chaves do sucesso da empresa. Desde lixas, fitas adesivas, fitas magnéticas e papéis adesivos “temporariamente permanentes” até isolantes e produtos de alta tecnologia, seus produtos trouxeram-lhe a reputação de uma das grandes inovadoras.

Essa capacidade de inovação reflete-se na estrutura de suas receitas. No ano 2000, a 3 M gerou 5,6 bilhões de dólares de receitas de vendas com produtos que não existiam quatro anos antes. Esse número corresponde a exatamente um terço de sua receita total de vendas desse ano.

MCNERNEY ASSUME A 3M

No começo do ano de 2001, W. James McNerney assumiu os cargos de presidente do conselho de administração e presidente executivo da 3 M. Trazido da General Electric, McNerney foi o primeiro executivo de fora a assumir a direção da empresa, com planos ambiciosos de redução de custos e aumento do faturamento. A partir de 2002, em 10 anos ou menos, a 3M deveria duplicar o desempenho recorde de 2000. No passado, 15 anos haviam sido necessários para realizar esse feito.

Depois de demitir 6000 pessoas em 2001, McNerney planejava cortar outras 2,5 vagas em 2002 e reduzir despesas em \$ 1 bilhão. As vendas do grupo haviam caído no último trimestre de 2001, embora o lucro líquido tivesse crescido. O desempenho global das vendas e dos lucros, no entanto, havia diminuído desde a chegada de McNerney. A receita de vendas havia caído mais velozmente do que em qualquer outro período dos últimos 30 anos. A unidade de produtos de saúde da 3M vinha crescendo rapidamente, mas as vendas de telecomunicações caíram muito.

Para atingir suas metas de aumentar as vendas anuais em 11% e os lucros operacionais em 12%, quase o dobro da taxa da última década, a 3M deveria realizar uma série de aquisições de porte razoável e envolver-se profundamente no setor de serviços. No entanto, como diversas companhias haviam descoberto, as compras de empresas nem sempre compensam. Além disso, a 3 M tinha pouca experiência em fazer negócios além da compra de nichos. Mais ainda, o catálogo de produtos de baixo valor da 3M não se prestava ao desenvolvimento de serviços afins.

GESTÃO DA EFICIÊNCIA

Baseando-se em cortes de custos e melhorias de eficiência, a 3M havia conseguido transitar eficazmente durante 2001. Algumas semanas depois de assumir a direção da empresa, ele anunciou a demissão de 5 mil dos 75 mil empregados da 3M. Ele também instituiu um programa de economia na gestão de processos. Por exemplo: a 3M perdia \$ 1 milhão por ano porque seu produto cerâmico, usado em trabalhos dentários, às vezes rachava. Uma reavaliação mostrou que o material não tinha sido curado de maneira apropriada e o problema foi resolvido. A 3M também começou a fazer compras globais combinadas, para obter preços mais baixos.

Essas medidas tiveram o efeito de conseguir confiança na gestão de McNerney. Em plena recessão, a empresa tivera bom desempenho. Os resultados financeiros atestavam sua capacidade. A 3M havia acumulado quase \$ 400 milhões em caixa em setembro de 2001, um avanço de 45% em relação ao começo do ano. Analistas do mercado estavam otimistas com os planos de longo prazo de McNerney, embora considerassem que sua implementação não seria fácil.

GESTÃO A INOVAÇÃO

A história de inovação de sucesso certamente havia impressionado McNerney, mas parecia insuficiente para implementar seus planos. Ele dizia que, mesmo com um orçamento de \$ 1

bilhão e 7 mil funcionários, o laboratório de pesquisa e desenvolvimento da 3M não seria capaz de gerar o crescimento pretendido.

As estratégias de McNerney corriam o risco de sufocar a elogiada criatividade da 3M. Ele e sua equipe executiva já estava definindo onde os dólares de pesquisa e desenvolvimento deveriam ser gastos e estabelecendo padrões uniformes de desempenho para toda a 3M. Isso ia contra a tradição da empresa de dar liberdade aos chefes de unidades de negócios.

Os veteranos da 3M, de forma geral, apoiavam McNerney, admitindo que nem sempre o dinheiro havia sido gasto com sabedoria. O novo chefe dizia que entendia a necessidade de equilíbrio:

- Minha tarefa é conseguir escala num ambiente empresarial em rápida transformação. Se eu acabar matando esse espírito empresarial, terei fracassado.

E, no entanto, ele iria precisar de toda a energia criativa que a 3M pudesse arregimentar para recuperar o crescimento quando a recessão terminasse. Muitos analistas do mercado acreditavam que a 3M poderia crescer um ponto percentual apenas aumentando a eficiência na criação e no lançamento de produtos. Esse processo, segundo McNerney, deveria produzir resultados com os lançamentos de 2002.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- 1- De que forma a inovação encaixa-se nos planos do novo presidente para a empresa?
- 2- Em sua opinião, qual modelo de organização o novo presidente encontrou ao chegar na 3M? Qual o modelo de organização o novo presidente estava pretendendo implantar? Até que ponto esse modelo era adequado para o tipo de ambiente em que a 3M atua?
- 3- Gastar o dinheiro dedicado à inovação “nem sempre com sabedoria” pode ser o resultado de algum tipo de disfunção organizacional? Identifique a disfunção, se for o caso, ou indique outra possibilidade.
- 4- Se você trabalhasse na área de inovação da 3M, como reagiria à política do novo presidente? Faça um resumo das opiniões de seus colegas de grupo.
- 5- Se você trabalhasse em uma área como finanças, recursos humanos, produção ou tecnologia da informação da 3M, como reagiria à política do novo presidente? Faça um resumo das opiniões de seus colegas de grupo.
- 6- Você preferiria trabalhar na área de inovação da M ou em outra área? Justifique sua resposta. Faça um resumo das preferências e justificativas de seus colegas de grupo.
- 7- Em resumo, qual o impacto previsível dos planos do novo presidente sobre a capacidade de inovação da empresa?