

3M: Post it, a cola que não cola

Poucas empresas no mundo se podem comparar à 3M (Minnesota Mining & Manufacturing). Com uma gama de 60.000 produtos comercializados em mais de uma centena de países, a 3M continua a revelar um espírito de inovação invulgar numa organização quase centenária. Todos os anos são desenvolvidas novas aplicações para clientes tão diversos como a indústria automóvel, hospitais, aeronáutica ou lares domésticos, sem esquecer os mais variados artigos para escritórios. E foi precisamente nesta área que nasceu a sua maior recente estrela: os blocos de notas Post-it.

Curiosamente, com frequência o engenho dos cientistas da 3M tem sido complementado por alguns "acidentes" agradáveis para dar origem a produtos de grande sucesso. Por exemplo, em 1956, uma investigadora entornou um tubo de composto de fluorcarboneto, substância sem qualquer utilidade, sobre os seus sapatos. Quando nenhum detergente conseguiu eliminar a nódoa, tomou-se claro que o novo produto podia ser aplicado como protetor de tecidos. Assim surgiu o famoso Scotchgard.

De igual modo, o Post-it teve o seu início num feliz acidente: quando, em 1968, Spence Silver trabalhava no seu laboratório, misturou diferentes polímeros que deram origem a um composto adesivo que permitia juntar, mas não colar, duas superfícies. O problema é que ninguém conseguia imaginar uma aplicação com potencial para a nova substância. No fundo, correspondia a uma solução para uma necessidade ainda por detectar. Porém, como a 3M se preocupa sobretudo em aperfeiçoar os produtos já existentes e esta era considerada uma cola deficiente, não foi dado muito apoio ao projeto e os seus recursos tornaram-se rapidamente escassos.

Apesar disso, Silver continuou a pesquisar a substância durante cinco anos por sua livre iniciativa, suportado por duas das políticas de incentivo à inovação na 3M: em primeiro lugar, qualquer técnico pode dedicar cerca de 15% do seu tempo de trabalho para projetos de interesse pessoal e, em segundo lugar, ninguém é impedido de realizar pesquisas próprias, mesmo se os colegas e

superiores não as considerarem relevantes. Ao oferecer aos seus membros um ambiente propício à inovação, a empresa assegura assim uma contínua geração de novos produtos.

Estímulos à inovação na 3M

MECANISMO	Descrição	Objetivo Visado
Regra dos 15%	O pessoal técnico pode dispor de 15% do seu tempo para projetos de interesse pessoal.	Estimular experiências não planejadas que poderão vir a revelar-se inovações de sucesso.
Liberdade de investigação	O pessoal técnico pode continuar a investigar projetos de interesse pessoal, mesmo contra as indicações dos superiores hierárquicos.	Desenvolver o espírito de iniciativa nos investigadores.
Regra dos 30%	30% das receitas anuais geradas por cada uma das divisões da empresa devem provir de produtos e serviços introduzidos nos últimos 4 anos (antes de 1933 os valores eram de 25% das receitas e 5 anos, respectivamente).	Estimular o contínuo desenvolvimento de novos produtos.
Fundo Genesis	Fundo Interno para apoiar o desenvolvimento de protótipos e a realização de testes de mercado.	Dar apoio ao desenvolvimento de novas idéias.
Fórum Técnico	Fórum onde todos os empregados da 3M trocam informações sobre as suas descobertas e idéias inovadoras.	Estimular a partilha de idéias entre todos.
Fórum dos novos produtos.	Fórum onde todas as divisões dão conhecer os seus últimos produtos.	Estimular o desenvolvimento de novas idéias nas divisões.
Prêmio Dourado	Prêmio atribuído aos responsáveis por novas áreas de negócios que se revelem importantes para a empresa.	Estimular a cooperação interna na empresa e o gosto pelo risco.
Prêmios de Partilha de tecnologia	Prêmios entregues a quem desenvolve e partilha com as restantes divisões uma nova tecnologia com sucesso.	Estimular o desenvolvimento interno de novas tecnologias e idéias.
Sociedade Carlton	Sociedade Técnica honorífica cujos membros são escolhidos através do reconhecimento da sua contribuição em termos de soluções técnicas originais e da sua performance na empresa.	Estimular a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias
Oportunidades para o negócio próprio	Programa que proporciona a colaboradores da 3M que lançam um novo produto com grande sucesso a oportunidade de o gerir como se fosse um projeto, departamento ou divisão próprios (depende do volume de vendas do produto).	Estimular o espírito empresarial dos colaboradores.
Programas para alto impacto	Cada divisão seleciona um de três produtos prioritários para lançar no mercado no curto prazo.	Sua introdução no mercado.
Missões para resolver problemas	Pequenas equipes que são enviadas junto dos consumidores ou clientes industriais para resolver os seus problemas específicos.	Desenvolver produtos diretamente relacionados com necessidades reais e prementes.

Felizmente, em 1973, foi nomeado um novo diretor para a divisão de papel e fitas auto-colantes, que, desde cedo, procurou acelerar a introdução de novos produtos no mercado. Aproveitando-se da inexperiência do novo chefe, Silver depressa o convenceu a apostar na sua cola e formou-se então uma equipe para trabalhar no projeto. E foi precisamente Arthur Fry, um dos membros do grupo, que, em 1974, descobriu uma aplicação para a cola deficiente: enquanto cantava no coro da sua igreja, deixou cair acidentalmente um dos pequenos papéis que utilizava para marcar as canções no livro e percebeu de repente que um adesivo como o de Silver poderia ter evitado o sucedido.

Com base na inspiração de Arthur Fry, a reflexão conjunta da equipe de trabalho determinou os requisitos essenciais para a concepção do produto:

- A cola só deveria ser aplicada de um dos lados do papel.
- Do lado em que era aplicada, a cola só deveria cobrir uma parte reduzida da superfície, para possibilitar o seu fácil manuseamento.
- A parte em que a substância era aplicada não deveria colar com muita força, sob risco de danificar o material onde o papel era colocado.

Do conceito ao produto

As características definidas para os blocos de notas Post-it obrigaram ao desenvolvimento de novas máquinas para a produção de adesivos em folhas autocolantes e não em rolos, como era habitual na 3M. Para esse efeito, o grupo de trabalho teve também que se debruçar sobre a melhor maneira de fabricar grandes folhas planas de papel, onde a cola só podia ser aplicada em zonas específicas, e que precisavam depois de ser cortadas em pequenos blocos. Naturalmente, seria também necessário que os custos de produção fossem reduzidos, para facilitar a comercialização do Post-it no mercado.

E foi de novo Arthur Fry, mecânico amador nos seus tempos livres, que desenvolveu numa máquina que, segundo a opinião generalizada de outros especialistas da 3M, era impossível de ser montada. Contudo, devido à

grande dimensão do equipamento criado, não foi possível retirá-lo pela porta, pelo que teve de se abrir um buraco na parede para o levar para a fábrica! Na prática, a invenção desta máquina revelou-se crucial para o posterior desempenho competitivo da empresa, pois a sua complexidade constitui, ainda hoje, o principal obstáculo à cópia do Post-it pela competição. O fato de a 3M proporcionar uma elevada estabilidade de emprego aos seus membros contribui aliás para manter o segredo do inovador processo fabril bem guardado.

Lançamento do Post-it

Depois de produzidos os protótipos, a 3M avançou para os testes de mercado em 1978. Numa primeira fase, blocos de notas Post-it foram distribuídos internamente para averiguar da receptividade dos empregados da empresa ao novo produto. Embora os resultados tivessem sido animadores, o departamento de marketing continuava a não acreditar na viabilidade comercial do produto, por acharem que os clientes não estariam dispostos a desembolsar dinheiro para adquirir o produto quando podiam utilizar qualquer papel de rascunho para tomar notas. Ainda assim, foi decidido realizar, numa segunda fase, testes de mercado em quatro cidades-piloto. Os resultados iniciais foram desastrosos: de fato, ninguém parecia interessado em comprar os blocos de notas Post-it!

Na realidade, como o departamento de marketing responsável do lançamento deste produto estava também envolvido na introdução de vários outros produtos que satisfaziam necessidades facilmente identificáveis e mercados bem definidos, atribuiu uma baixa prioridade aos Post-it. Por isso, a campanha de marketing consistiu apenas na distribuição de brochuras explicativas do produto, sendo as amostras enviadas separadamente, se os distribuidores revelassem interesse pelos Post-it. Apesar de serem utilizadores do produto, os membros do departamento de marketing não se aperceberam que o valor dos Post-it só se torna perceptível após a sua experimentação e que a simples descrição do bloco de notas não o diferenciava suficientemente dos simples papéis de rascunho.

Felizmente, o diretor da divisão percebeu que as técnicas comerciais tradicionais da empresa estavam a prejudicar um produto que nada tinha de convencional. Como, ainda por cima, a pequena margem que os Post-it ofereciam aos distribuidores os levava a relegar para segundo plano a sua comercialização, foi decidido direcionar as ações de marketing para o consumidor final, esperando que fossem estes a pressionar os distribuidores para ter o produto em estoque. Por isso, regressou a uma das cidades-piloto testadas, e visitou um grande número de bancos e escritórios oferecendo amostras dos blocos de notas amarelos. A reação não se fez esperar: em pouco tempo os Post-it eram um sucesso.

A questão que restava apurar era se os consumidores estavam dispostos a pagar cerca de um dólar para comprar um produto bastante mais caro que as alternativas tradicionais. Depressa se verificou que os receios dos mais pessimistas eram infundados: assim que as pessoas os experimentaram, ficaram de tal forma entusiasmadas que a taxa de novas encomendas atingiu o valor excepcional de 90%, quase o dobro da taxa média dos restantes produtos para escritório da 3M. Atualmente, os Post-it são considerados verdadeiros best-sellers, sendo já o quinto produto mais vendido nos EUA no segmento de material de escritório.

Renovação do Post-it

Um aspecto interessante da atuação da 3M reside na sua preocupação em rever periodicamente cada produto, com objetivo de desenvolver possíveis melhoramentos e renovar assim a sua linha de produtos. Por isso, investe com persistência na criação de novas versões e alterações do produto base, com o objetivo de satisfazer melhor as necessidades de clientes específicos. Para a 3M, nenhum mercado ou produto é tão pequeno que deva ser desdenhado, porque, com uma organização correta, um grande número de pequenos produtos pode ser tão ou mais rentável que um número restrito de grandes produtos. Na prática, esta ênfase na constante extensão da linha de produtos obriga os gestores da 3M a segmentar a procura e a diferenciar a gama

oferecida para conquistar novos clientes. Daí resulta, a longo prazo, uma cobertura extensiva do mercado e a criação de elevadas barreiras à eventual entrada da concorrência.

No caso dos Post-it, os pequenos blocos de notas autocolantes amarelos depressa deram origem a novas versões em cores e tamanhos distintos, para aplicações especiais ou até em função das indicações dos clientes.

A nova geração Post -it

PRODUTOS	Descrição
Grandes blocos para reuniões	Os grandes blocos podem ser utilizados em escritórios ou salas de conferências sem qualquer cavalete de apoio e são fáceis de transportar graças à pega incorporada. Estes blocos possibilitam ainda a escrita com marcadores, tendo a vantagem de a tinta não passar para o outro lado, o que protege as paredes e a folha seguinte.
Bloco de Notas Post-It Zig-Zag	Podem ser colocados encima da secretária, nas paredes ou no computador e ser manuseados com extrema facilidade com uma só mão, graças ao apoio das bases que os acompanham.
Fita corretora Post-It	Fita adesiva de dupla utilidade que permite, por um lado, a etiquetagem e, por outro lado, a correção. A função de etiquetagem é útil para catalogar dossiers e arquivadores e possibilita a alteração do conteúdo com facilidade.
Bloco de notas personalizadas	Qualquer empresa pode solicitar a impressão de blocos Post-It com o seu nome, logotipo, ou outro tipo de indicação. Estas notas podem ser feitas em diversos formatos, cores e capas, servindo, como um artigo utilitário ou como um brinde para os clientes.
Bloco de notas impressos Post-It	Blocos de notas com mensagens específicas para a transmissão de informações, a organização de tarefas diárias e comunicações de carácter geral. Exemplos deste tipo de blocos são a "Mensagem Telefónica", Nota de Circulação e "Na sua Ausência"

Esta ênfase na renovação da linha de produtos implica que, quando a investigação desvia os cientistas para áreas distintas do objetivo central do projeto, a 3M permita que alguns técnicos explorem essa nova direção para verificar o potencial da linha de produtos daí resultante. E mesmo que a nova área de negócio não se venha a revelar muito lucrativa, raramente é abandonada. A mentalidade prevalecente nesta gigantesca multinacional assemelha-se, a um conhecido provérbio: "De Grão em grão, a galinha enche o papo". A continua renovação da oferta da 3M é reforçada pela exigência de 30% das receitas anuais da empresa serem provenientes de produtos com menos de quatro anos de mercado.

Lições de sucesso

A origem do sucesso da 3M reside, em primeiro lugar, na cultura de permanente inovação que se traduz não só na geração de novos produtos, mas também na criação de processos de gestão bastante originais. Só assim foi possível desenvolver cerca de 60.000 produtos numa só empresa e servir mercados tão diferentes como a indústria, os serviços, os lares, as escolas ou os hospitais.

Contudo, esta cultura não teria sido bem sucedida se não existissem na 3M mecanismos de apoio incondicional aos inovadores. De fato, incentivando os seus membros a correr riscos, premiando os esforços individuais ou de grupo e não penalizando os desvios à norma, a empresa proporciona aos seus colaboradores em todo o mundo um ambiente aberto à criatividade e à mudança, que contribui para a renovação das suas práticas e produtos.

Um mérito adicional da 3M é não desdenhar os "acidentes" e explorar com um espírito pesquisador relações aparentemente inexistentes entre produtos. Foi assim que nasceu o Scotchguard e o Post-it, entre muitas outras inovações de sucesso da empresa. Naturalmente, a norma é criar os produtos realmente desejados, mas na 3M isso não é incompatível com o aproveitamento de idéias marginais ou eventos aleatórios. Desta forma, a sorte mais não é que a recompensa pela atenção prestada aos acasos.

Outro ponto a assinalar consiste na preocupação evidenciada em evoluir rapidamente do bloco de notas Post-it original para um vasto conjunto de artigos complementares dirigidos a necessidades ou clientes distintos. Este enfoque na micro-segmentação imprime uma forte orientação comercial a toda a organização e garante que a 3M está sempre em condições de se beneficiar dos desenvolvimentos das suas idéias muito antes dos concorrentes os copiarem.

Uma última lição do caso Post-it consiste no reconhecimento de que a constante inovação é o principal motor de sucesso de qualquer empresa. Para

promover o crescimento das vendas e resultados, é preciso acompanhar continuamente a evolução das necessidades dos clientes, e satisfazê-las melhor que a concorrência. Nesse sentido, é interessante verificar que mesmo uma grande multinacional como a 3M prefere apostar no freqüente lançamento de pequenos produtos que vão sendo melhorados e expandidos, em detrimento do investimento em grandes projetos de elevado retorno potencial mas, mais arriscados. Foi assim que, ao longo de quase 100 anos, a 3M se transformou de uma pequena empresa que apenas vendia lixas numa potência econômica à escala mundial. A maioria das pequenas e médias empresas brasileiras bem pode aprender esta valiosa lição para orientar o seu crescimento futuro.