

***Leia o texto abaixo e discuta com os colegas de grupo o artigo que se segue, retirado de uma brochura comercial da 3M e responda;***

Sabe-se que o principal da tecnologia de produto para o administrador é conhecer a dinâmica de seu lançamento e quanto é importante para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Faça uma análise da importância de uma boa gestão da cadeia de suprimentos para as operações da 3M, considerando que a 3M caracteriza-se por ter produtos de tecnologia inovadora, que representam o estado da arte no segmento em que atua.

## Atividades

Leia e discuta com os colegas de classe o artigo que se segue, retirado de uma brochura comercial da 3M.

“A 3M inova pela mesma razão que faz a vaca comer grama: porque faz parte do nosso DNA fazer isto.”

Dr. M. George Allen, vice-presidente aposentado de R&D da 3M.

Inovação sempre foi um modo de vida na 3M. Em quase um século, a cultura da 3M promoveu a criatividade e deu a seus empregados a liberdade de assumir riscos e tentar novas idéias. Começando com a invenção da lixa de papel em 1904, a cultura especial da empresa produziu marcos da vida cotidiana tais como fita adesiva, fita de celofane, fita magnética e videotape. De seus laboratórios surgiram as tecnologias de não-tecidos, que foram usadas para produzir utilidades domésticas como a toalha de limpeza Scotch-Brite e materiais de isolamento; tecido Scotchgard para proteção de móveis e Scotch-Brite para panos de limpeza de chão.

A lista de inovações da 3M é praticamente sem fim - mais de 50.000 produtos que fazem a vida melhor - servindo a uma gama extremamente diversificada de usuários e de indústrias, incluindo automotiva, comunicações, construção/manutenção, eletroeletrônica, saúde, produtos industriais, material de escritório, farmacêuticos, higiene e segurança, telecomunicações e transportes.

“Inovação guia o crescimento”, diz L. D. de Simone, presidente da 3M. “Desde o nosso começo em 1902, o sucesso da 3M veio de produzir soluções inovadoras para os problemas de nossos clientes. Isto é ainda mais verdadeiro hoje do que no passado, porque os clientes são mais exigentes e a competição mais feroz.”

Enquanto as lendas sobre a 3M - como as histórias por trás das invenções da lixa de papel, do Scotchgard e do Post-it - sugerem que a serendipitiae é um fator no sucesso da companhia, a 3M inovou principalmente pelo poder da organização. A inovação é conseguida pela inserção de duas regras poderosas nos objetivos financeiros da 3M: gastar acima de 6,5% das vendas em pesquisa e desenvolvimento e gerar acima de 30% das vendas corporativas com produtos abaixo de quatro anos de existência.

O compartilhamento das melhores práticas é conseguido por meio do Fórum Técnico da 3M, estabelecido em 1951 para “encorajar a troca livre e ativa de informações e a fertilização cruzada de ideias”. Todos os cientistas, engenheiros e técnicos da 3M pertencem ao Fórum, que providencia meios formais e informais de comunicação.

Nem toda a inovação na 3M provém de seus laboratórios de pesquisa. Em 1996 a companhia lançou por toda a empresa três iniciativas para acelerar o crescimento pela inovação de processos projetados para tornar a companhia mais centrada no mercado, permitindo às unidades de negócios serem mais ágeis na resposta às demandas do consumidor.

Uma das iniciativas - chamada Pacing Plus - é destinada a alavancar tecnologias ou capacidades que sejam exclusivas da 3M para criar novos produtos de rápido crescimento, lançá-los mais depressa e mudar a base de competição nos seus mercados.

Uma segunda iniciativa - *Supply Chain Excellence* - é um macroesforço para aumentar a velocidade e eficiência da cadeia de fornecimento (*supply chain*) da empresa, que inclui: o suprimento de matérias-primas, o processamento de ordens dos clientes, manufatura, distribuição e entrega dos produtos. A *Supply Chain Excellence* afeta a *performance* da companhia em 1,4 milhão de ordens anuais de 45.000 clientes nos Estados Unidos e em um número similar de ordens internacionais.

A terceira iniciativa - Ganhar a Lealdade do Cliente - é focada em “manter promessas” aos clientes, enviando ordens completas, em tempo; desenvolvendo novos produtos para resolver problemas específicos (customização); mantendo promessas de qualidade e *performance*; e fazendo todos as partes de uma unidade de negócio trabalharem juntas para reforçar e proteger a integridade da marca 3M.

“Todas as três iniciativas são dirigidas para os clientes e irão acelerar o crescimento nos ajudando a ser a empresa mais inovadora e o fornecedor preferencial”, disse de Simone. “O objetivo central dessas iniciativas é criar uma força poderosa para um crescimento lucrativo e para construir uma 3M cada vez mais forte.”

---

\*Conseguir coisas ao acaso, atirar no que viu e acertar o que não viu.

Fonte: Administração de materiais e recursos patrimoniais. Petrônio Garcia Martins, Paulo Renato Campos Alt. – São Paulo: Saraiva, 2001.