

## ***Inovação ou Qualidade? Competitividade ou Morte Lenta?***



GLÁUCIO BRANDÃO

A década que iniciou-se em 1960, foi testemunha da transição do *Fordismo* para o *Toyotismo*, na qual a [Gestão da Qualidade Total](#) (*Total Quality Management*, ou TQM) passou da gestão para efetivamente o chão de fábrica, história que pode ser vista na inovadora prima da Nossa Ciência, a Wikipedia. A Toyota - de onde você achava que veio a epígrafe *Toyotismo?* - foi a primeira empresa a empregar na íntegra o TQM. Não [é atoa que hoje é a marca de maior valor de mercado do ramo](#), segundo a Forbes. A Toyota prima pela perfeição!



Por outro lado, temos empresas que se destacam simplesmente por inovar e cometer erros ao mesmo tempo e ainda morderem o coração de seus seguidores como se fossem maçãs, é o que mostram várias reportagens sobre inúmeras [falhas cometidas todos os anos pela Apple](#). E, pasmem, foi a primeira empresa a atingir a marca de US\$ 1 trilhão em valor de mercado, seguida pela Amazon, um pouco depois. [Estas duas “belezinhas” valem juntas o PIB do Brasil do ano de 2017](#). A Apple prima pelo erro, quero dizer, por errar muito rápido e acertar primeiro!

Vamos então tentar comparar o que acontece, embora fique óbvio que os erros cometidos pela Apple são, de longe, pouco fatais ante a possibilidade de erros cometidos pela Toyota.

### **Princípios básicos da Qualidade Total**

Dando uma “colada” na mesma página da Wikipedia, temos os seguintes atributos para a TQM:

1. Produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes;
2. Garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade;
3. Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade (Pareto);
4. Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos;
5. Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados;
6. Reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais;
7. O cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade;
8. A prevenção deve ser a tão montante quanto possível;
9. Na lógica anglo-saxônica de “trial and error”, nunca permitir que um problema se repita.

Massa, né não?

No item **7**, a Apple levaria **zero**. No item **9**, **menos um**. No item **4**, numa escala de **0 a 10**, a maçã mordida ficaria com **11**. A Apple não se importa com a palavra **processo** do item **5**, mas adora o termo **resultado**. Substitua **processo** por **tentativa-e-erro** neste item. Para a Apple, o que é **prevenção** (item **8**)? No item **2**, troque **qualidade** por **inovação**. A Apple não responde ao cliente: ele cria-os! Altere então essa parte no item **1**. Bom, essa é minha anamnese para a maçã. Espero que ela não fique mordida!

Já a Toyota tenta tirar **10** em todos os itens, o que pode-se dizer que é uma prática em direção à qualidade estrita, cuja busca engessa a empresa para o tocante à inovação. Entretanto, não contaram com o item **10**, o pulo-do-gato, que faz com que a Toyota entre na *vibe* da inovação. Ela não arrisca, por enquanto, abandonar o *Toyotismo*, mas, literalmente, está adquirindo a inovação de uma forma bem espartana: [comprando-a!](#). Já conversamos sobre isto na [Nossa Ciência](#).

Massa, né não?

### **O Pior de dois mundos**

O que aprendemos com tudo isso? Que a inovação é anárquica, inimiga da qualidade, diriam os aficionados pela TQM! O excesso de protocolo põe uma camisa de força na inovação, comprometendo a competitividade da empresa, levando-a a uma morte lenta, diriam os seguidores de Schumpeter, o pai da **destruição criadora**! E nós, o que deveríamos dizer, ou fazer?

Olhando como um sábio, que aprende com os erros e acertos dos outros de um lugar privilegiado, poderíamos utilizar a estratégia de um alpinista: fixar muito bem alguns ganchos (Critério de qualidade. Não dá para inovar nessa ação.) e depois escolher caminhos para chegar ao topo (Critério de inovação. Você terá de fazer, pois o topo não vai até você!), pois se ficarmos parados, não vamos ver a paisagem lá de cima e nem saber que direção tomar para a descida, uma vez que, como diriam amigos montanhistas: subir e descer são caminhos completamente diferentes, mesmo se você voltar pisando sobre os mesmos passos.

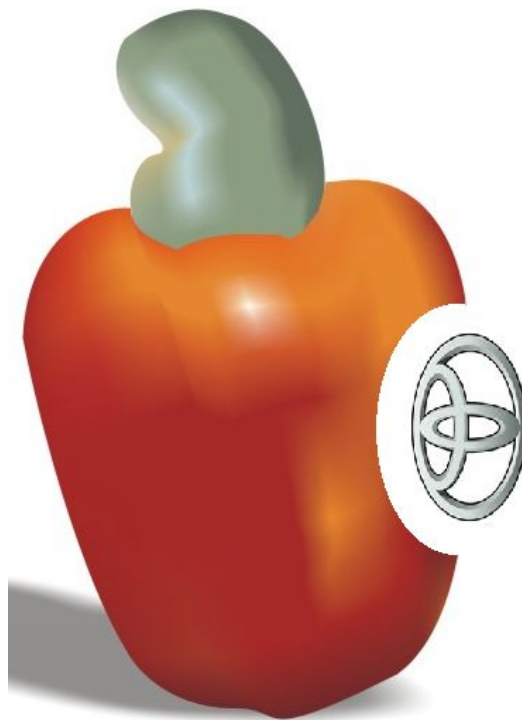
Filosofias à parte, como devemos tratar o dipolo Inovação x Qualidade?

### **Quase entrega alternada**

A resposta não é fácil. Se ambas parecem ser antagônicas, quando eu devo operar a Inovação e quando eu devo operar a Qualidade? Utilizando um dos princípios da **TRIZ** aplicados a contradições que não podem ser resolvidas simultaneamente ([Nossa Ciência](#)) a resposta surge óbvia: O **tempo**, ou melhor, *timing*, sendo bem “*startupeiro*”! Sim, ele, *Cronos*!

Para que uma empresa cavalgue na competitividade, ela tem de modificar o *mindset* de seus colaboradores para trabalhar o seguinte paradoxo: a *Quase Entrega*!

Antes que o leitor pense que eu comecei a atirar pedra na Lua, deixe-me explicar com um exemplo fictício. Imagine uma startup chamada ToyApple, com sede no RN, cujo símbolo seja um caju mordido - qualquer semelhança é mera coincidência!



Logomarca da ToyApple Corporation.

A ToyApple pratica o processo chamado Quase Entrega Alternada (QEA). O QEA consiste em criar uma inovação, colocá-la em um nicho de Mercado, observar a reação do público, refinar a inovação, mudar seu *brand* e o nicho, e recolocar a inovação nesse segundo nicho de Mercado. Depois refazer todo este ciclo novamente. Observe que em um dado momento a ToyApple refina (aprimora os requisitos) e em outro ela incrementa o produto (inova). Temos aqui o critério de alternância. Tudo isto feito na primeira vez para um nicho, que não voltará a ver o mesmo produto (quase entregou). Assim, consegue-se alternar os ciclos de Inovação e Qualidade com a vantagem de não queimar o produto em nenhum dos nichos. Quando este produto voltar a ser oferecido ao nicho inicial, terá sido testado, aprimorado e validado. Truque massa, né não?

Se hoje a Apple atingiu a marca de US\$ 1 trilhão e a Toyota vale US\$ 50 bilhões, eu estimo que a ToyApple com o modelo QEA deve alcançar coisa em torno de US\$ 1,05 trilhões. Né não?