

O YIN E O YANG DA EXCELÊNCIA



HITENDRA PATEL
é diretor do Center
for Innovation,
Excellence and
Leadership, em
Cambridge (EUA), e
autor do livro *101
Innovation
Breakthroughs*

“Inovação
versus Seis
Sigma é um
falso dilema.
Combinar os
dois processos
é que resulta
em uma nova,
e poderosa,
ferramenta”

Os líderes empresariais estão vivendo duros tempos por causa do impacto da desaceleração econômica em suas empresas. Como o consumo vai cair por um longo tempo e, paralelamente, a concorrência aumentará, é imperativo fazer tudo melhor, mais rápido e mais barato, além de encontrar novas maneiras de criar e gerar valor para sobreviver. Nessa situação, os tomadores de decisão podem ter como subsídio duas ferramentas: o Seis Sigma e a inovação.

Tanto o Seis Sigma quanto a inovação podem ser usados para dirigir o crescimento e alcançar resultados melhores. Mas muitas empresas vivem um dilema, em que defensores do Seis Sigma se vêem como concorrentes dos defensores da inovação. Em muitos casos, isso resulta em conflitos que prejudicam a eficácia de cada abordagem e limitam a capacidade da empresa de atingir os seus objetivos de crescimento. Em outros casos, existe um equilíbrio ou uma desconfortável paz entre estas duas abordagens - e as empresas, então, são capazes de fazer progressos razoáveis. Quem, entretanto, supera seus concorrentes de forma segura são as companhias que usam as duas ferramentas de uma forma integrada, o que as conduz a altos desempenhos.

Enquanto alguns acreditam que o Seis Sigma e a inovação são apenas ferramentas diferentes para fornecer o mesmo tipo de resultados, a minha convicção é de que este pensamento é fundamentalmente errado e leva a "falsas" escolhas.

A **inovação** é um processo em que novas e diferentes idéias são executadas a partir de um conceito que tem como alvo a comercialização, que pode resultar em novos e melhores serviços ou processos. Isso exige risco, além de uma dose de criatividade para avançar com novas idéias e novas formas de implementá-las. O fato de que essas idéias são novas e diferentes, entretanto, acaba criando obstáculos emocionais para a sua execução. Como resultado, muitas empresas não as implementam - especialmente nas áreas onde

Divulgação



Linha de montagem: erro mínimo e inovação constante

as operações são mais severamente afetadas. Há exceções, claro, como a Cemex, uma fabricante de cimento do México que alterou seu processo de produção ao reduzir as partículas de matéria-prima destinadas à trituração. Como resultado, foi capaz de poupar muito dinheiro apenas porque o processo permitiu a redução da temperatura nos fornos.

O **Seis Sigma**, por outro lado, é uma metodologia formal enraizada na qualidade, disciplina e métodos estatísticos para eliminar defeitos de fabricação e outras operações. O mantra é definir, medir, analisar, melhorar e controlar o processo. O objetivo central do Seis Sigma é identificar a causa de defeitos e de erros para eliminar os produtos resultantes desses processos. Os mais famosos exemplos de ampla aplicação do Seis Sigma são a Motorola e a G&E, que fizeram grande sucesso na excelência operacional. Seus resultados financeiros quebraram paradigmas e levaram a uma aplicação generalizada dessa metodologia.

Inovação ou Seis Sigma não é um dilema, como já vimos. Essa diferença de abordagem e

de objetivos leva muitas empresas a tentar escolher entre um e outro. Como resultado, executivos, como os ex-CEOs James McNerny, da 3M, Robert Nardelli, da Home Depot, e Ann Lorota, da Young & Rubicam, forçaram uma mudança na direção de iniciativas Seis Sigma em empresas inovadoras e quase destruíram suas companhias. Ao integrar as despesas de inovação aos orçamentos da empresa e melhorar os processos existentes, conseguiram alguns sucessos financeiros de curto prazo. No entanto, a melhoria não pôde ser mantida no longo prazo e, por consequência, levou a um mau desempenho e secou as fontes de inovação.

É claro que **inovação e Seis Sigma** é uma escolha que tem mais valor. Executivos, na verdade, contam com mais uma poderosa ferramenta na mão se conseguirem utilizar uma combinação dos dois processos. Líderes também podem utilizar uma eficiente ferramenta de inovação para colher e conectar idéias novas

disponíveis na empresa. Ao mesmo tempo, pode-se usar o Seis Sigma para proporcionar disciplina e saída para os processos divergentes. Gestores podem igualmente utilizar as ferramentas para impulsionar a inovação através de um conceito direcionado para o cliente. Finalmente, os líderes podem utilizar a inovação para acelerar lançamentos e implantar novas idéias por meio de modelos alternativos de negócios, bem como usar novos processos cujo desempenho e produtividade podem ser melhorados com o Seis Sigma.

Em resumo, a experiência de empresas líderes com a combinação das duas ferramentas demonstra o poder de ambas. Tratá-las como escolhas excludentes conduz ao atraso e limita as possibilidades de crescimento. Os vencedores, portanto, serão aqueles que souberem ligar as pontas e combinar os pontos fortes de cada uma delas para tirar o máximo proveito de sua aplicação.

Anúncio

ELEMENTOS	INOVAÇÃO	SEIS SIGMA
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer a coisa certa ■ Oferecer propostas novas e diferentes ■ Apresentar processos novos e diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer a coisa certa ■ Oferecer propostas consistentes e replicáveis ■ Ter excelência operacional
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Territórios incertos ■ Ambiguidade 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Área conhecida ■ Processos existentes
Processo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Divergente ■ Hipotético ■ Experimental ■ Com aprendizado ■ Conectado e convergente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definido ■ Medido ■ Analítico ■ Com melhoria ■ Com controle
Competências comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aberto ■ Criativo ■ Com risco assumido 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fechado ■ Regrado ■ Com risco evitado