COLABORAÇÃO

Terceirização do design -sem desastres

Jason Amaral e Geoffrey Parker

Empresas que adotaram a estratégia da plataforma de produtos — empregando recursos de desenvolvimento, produção e suporte comuns — conseguiram superar as rivais ao oferecer, com custos eficientes, uma variedade maior de produtos distintos. Tendo terceirizado a produção, essas empresas agora estão buscando terceirizar o *design* de novos produtos baseados em plataformas.

Infelizmente, a terceirização do design volta e meia não derruba os custos conforme desejado, podendo até arruinar uma plataforma rentável. Dos cerca de cem projetos de design terceirizado que estudamos em empresas do ranking *Fortune* 1000, aproximadamente um terço transcorreu sem problemas — graças ao desenho modular, a uma gestão eficaz ou a ambos. Os dois terços restantes enfrentaram dificuldades ou malograram por três grandes motivos:

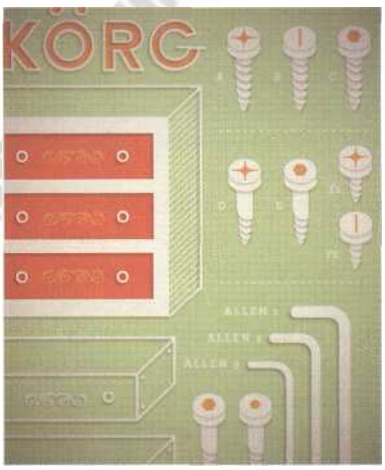
Objetivos desalinhados. As metas da empresa e de provedoras de serviços de design — e mesmo as metas de equipes dentro da organização — em geral não coincidem. Um exemplo? Trabalhamos com duas equipes de uma empresa que projetava uma nova linha de hardware de informática. A "equipe da plataforma", encarregada de criar uma nova plataforma de produtos, estava interessada em recursos avançados e no crescimento da receita a longo prazo. Paralelamente, outro grupo, a "equipe derivativa", planejava reutilizar parte da nova plataforma para criar um produto derivativo que gerasse receita no curto prazo. O problema era que cada equipe dessas usava um provedor externo de serviços distinto para o detalhado desenho e manufatura de seus respectivos produtos, sendo que cada provedor daqueles buscava maximizar a própria rentabilidade. Devido aos objetivos incongruentes, as duas equipes internas e externas tiveram dificuldade em trabalhar juntas — estourando o prazo do design de ambos os produtos. No final, o plano de atingir eficiência por meio de uma plataforma comum foi abandonado.

Antes que o desenvolvimento comece, executivos de equipes internas e externas envolvidas em projetos de design baseado em plataformas devem alinhar muito bem os incentivos das equipes. Já que mesmo assim pode haver divergências, é bom usar contratos contingenciais que prevejam a incerteza e estipulem um marco para a renegociação.

Rivalidade imprevista. Na execução de projetos de plataforma com diversos parceiros, é comum rivais ferrenhos terem de colaborar. Trabalhamos com uma empresa que pretendia adaptar mais de 20 subconjuntos de uma plataforma existente para o desenho de um novo produto. Só que a parceira da empresa na concepção e na produção queria reformular esses subconjuntos, que segundo ela não funcionariam com o novo projeto. Embora o argumento tivesse certo mérito, essa parceira era movida, sobretudo, pelo desejo de não colaborar com a fornecedora dos subconjuntos — uma grande rival —, nem de comprar algo dela. A dona da plataforma acabou cedendo e seus custos nunca caíram conforme projetado.

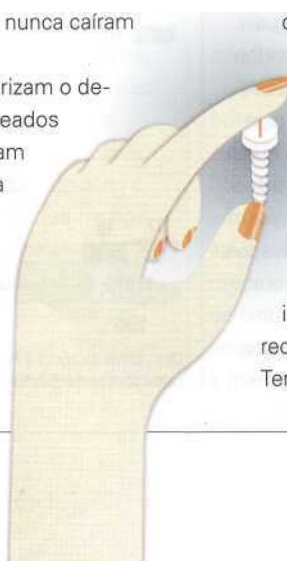
Empresas que terceirizam o desenho de produtos baseados em plataformas precisam saber que uma parceira relutará em adquirir insumos de uma rival. Para evitar problemas, é preciso não só criar incentivos para a colaboração no curto prazo, mas também condicionar negócios futuros à cooperação demonstrada.

Baixo controle da versão. O desafio de administrar mudanças em especificações do produto está sempre presente, mas empresas que terceirizam o desenho enfrentam um problema particularmente difícil. Vejamos o caso da empresa que pediu à parceira de design um projeto para a parte externa de toda uma linha de produtos de informática. A empresa queria um visual homogêneo nas prateleiras do



varejo. Queria, ainda, a capacidade de reequilibrar estoques e partilhar ferramentas de produção entre vários produtos. Embora houvesse projetos detalhados, duas empresas distintas fabricaram os revestimentos. Infelizmente, os projetos perderam sincronia asim que deixaram a parceira responsável pelo desenho. Um fabricante fez uma série de mudanças supostamente mínimas para cumprir normas de emissões eletromagnéticas, enquanto o outro usou uma versão defasada. O problema só veio à tona depois de investido muito tempo e dinheiro em ferramentas de precisão. Além do enrosco de marketing de ter dois visuais díspares, a empresa perdeu vendas quando a demanda inesperadamente forte de um dos produtos superou a capacidade disponível de oferta do invólucro. As duas parceiras na produção simplesmente foram incapazes de partilhar estoques ou recursos de produção.

Terceirizar o design e simplesmente



supor que os detalhes se resolverão sozinhos é pedir para ter problemas. A dona da marca deve manter suficiente controle da gestão do programa para fazer valer processos, comunicar-se com todos os parceiros e monitorar detalhes críticos.

Jason Amaral (amaral@emeraldwise.com) é diretor-gerente da Emeraldwise, consultoria americana de estratégia-operações. Geoffrey Parker (gparker@tulane.edu) é professor associado da A.B. Freeman School of Business (Tulane University), nos EUA.

Reprint F0809B-P

AMARAL, Jason; PARKER, Geoffery. Terceirização do design sem desastres. **Harvard Business Review: ed. em português**, São Paulo, v. 86, n. 9, p. 12-13, set. 2008.