

Por que as estratégias de parceria são importantes

Como o fornecimento de serviços de negócios e TI afeta o desempenho financeiro



As motivações de terceirização mudaram, portanto o mesmo deve acontecer com as estratégias de terceirização. Por quê? As empresas que fizeram essa mudança também têm um desempenho superior – apresentam o dobro do crescimento da renda e um crescimento de lucro bruto cinco vezes maior do que seus colegas.

Sobre o estudo

Para entender as mudanças em progresso no setor de serviços de negócios e TI – especificamente, por que e como as organizações estão terceirizando –, precisávamos de uma amostra com tamanho e diversidade significativos. Atingimos esse objetivo com a participação de 1.351 tomadores de decisões de terceirização do mundo todo.

Quase 40% dos entrevistados são executivos da diretoria; os demais são executivos seniores que influenciam diretamente as decisões sobre terceirização de serviços. Aproximadamente um terço dos entrevistados é formado por executivos de negócios; os outros dois terços são líderes de TI. Em termos de tamanho da organização, 35% têm mais de 10.000 funcionários e 65% têm entre 1.000 e 9.999 funcionários. Esses tomadores de decisões estão distribuídos em 18 setores e 12 países diferentes (30% de mercados em crescimento e 70% de mercados maduros)¹.

Como parte de nossa análise, também examinamos o desempenho de negócios para o subconjunto de empresas com informações financeiras disponíveis ao público. A fim de controlar os fatores de perfil da empresa que também poderiam influenciar os resultados financeiros, utilizou-se a análise multivariada.

A hierarquia de necessidades de terceirização

Em sua concepção, a terceirização girava em torno da redução de custo – transferir processos, especialmente aqueles que ofereciam pouca diferenciação, a um provedor que pudesse prestar tais serviços de maneira melhor e mais barata. Porém, as motivações de terceirização evoluíram. Ainda se desejam economias; contudo, as organizações de hoje estão fornecendo serviços para satisfazer necessidades mais complexas.

Cada vez mais, os executivos estão recorrendo a provedores externos em busca dos recursos críticos de que precisam para inovar e ter sucesso. Um número maior de CEOs está fazendo parcerias externas – 53% fazem isso para gerar inovações². Entre os CMOs, 92% estão aumentando o uso de parceiros externos para análise de dados de clientes³. Além disso, dois terços dos CIOs focados no crescimento estão fazendo parcerias extensivas para alterar a combinação de qualificações, conhecimentos e recursos em suas organizações⁴.

À medida que as mudanças tecnológicas continuam acelerando, crescem as ambições dos líderes da diretoria. Durante suas carreiras, esses executivos testemunharam impactos tecnológicos em primeira mão – assim como habilitaram novos canais, novos modelos de negócio e até mesmo novos setores. Agora, com a convergência de social, mobilidade, computação em nuvem e Big Data, tais líderes reconhecem os sinais de uma onda de mudanças ainda maior. Eles querem chegar cedo, aproveitando essas oportunidades para inovar. Ao mesmo tempo, porém, os líderes estão percebendo que suas organizações podem não ter os recursos principais.

A mudança na mentalidade – trazendo capacidades estratégicas para dentro ao contrário de mandar trabalho para fora – é um dos motivos pelos quais as empresas estão se recusando a usar a palavra “terceirização” para descrever tais relacionamentos de fornecimento. Uma recente pesquisa de opinião feita pela empresa de análise HfS Research indica que 63% dos compradores de serviços de negócios e TI gostariam de abandonar o termo “terceirização” por completo⁵.

O “porquê” por trás da terceirização evoluiu consideravelmente, mas o “como” ainda está atrasado. Mesmo quando as organizações contratam provedores de serviços para ajudar a gerar resultados de negócios, sua forma de selecionar parceiros, estruturar contratos e gerenciar tais relacionamentos nem sempre reflete essas motivações de nível superior.

A estratégia de parceria é realmente importante? Na verdade, ela parece ter implicações financeiras significativas. Os tomadores de decisões que fornecem de modo mais amplo – e fazem isso para promover inovações – também têm um desempenho superior ao dos colegas em termos de crescimento da renda, crescimento do lucro bruto e uma série de outras medidas financeiras. Existe algo igualmente importante: eles estão arquitetando e gerenciando esses relacionamentos de serviço de modo muito diferente – associando métricas aos resultados de negócios, definindo o escopo para transformar e integrando a governança.

A estratégia de parceria é importante

Para entender melhor a mudança na dinâmica do fornecimento de serviços de negócios e TI, fizemos uma pesquisa de opinião com mais de 1.300 tomadores de decisões de terceirização do mundo todo. Nossas descobertas confirmam que as motivações de terceirização estão evoluindo para além da economia e chegando a resultados de nível superior, como eficácia de processos, vantagem em relação à concorrência e inovações de negócios. Na realidade, menos de 7% dos tomadores de decisões entrevistados disseram que a redução de custo e a eficiência eram os únicos motivos para a terceirização da infraestrutura de TI, aplicativos e processos de negócios. Muitos tinham uma combinação de motivações; 39% terceirizavam principalmente para inovação em uma área de serviços de negócios ou TI, no mínimo.

Quando examinamos a extensão da terceirização e as motivações por trás dela, quatro estratégias de parceria se destacaram (ver Figura 1)⁶:

- Os *Inovadores Corporativos* estão terceirizando mais áreas de seus negócios. Em toda a infraestrutura de TI, aplicativos ou processos de negócios, eles estão terceirizando serviços para gerar inovação – alterando sua forma de operar, sua função na cadeia de valor, a maneira de monetizar o valor ou até mesmo o modo como o setor inteiro funciona.
- Os *Otimizadores Corporativos* terceirizam um conjunto similarmente amplo de funções de negócios e TI, mas seu objetivo principal é gerar maior eficiência e eficácia.
- Os *Inovadores Focados* terceirizam de uma maneira mais limitada. Eles contratam provedores de serviços para inovar em áreas específicas de seus negócios.
- Os *Otimizadores Focados* têm uma estratégia de terceirização mais tradicional. Eles aproveitam os provedores para melhorar a eficiência e a eficácia em determinadas áreas.

Quatro estratégias de parceria se destacam ao analisar as motivações da terceirização e a extensão da terceirização.



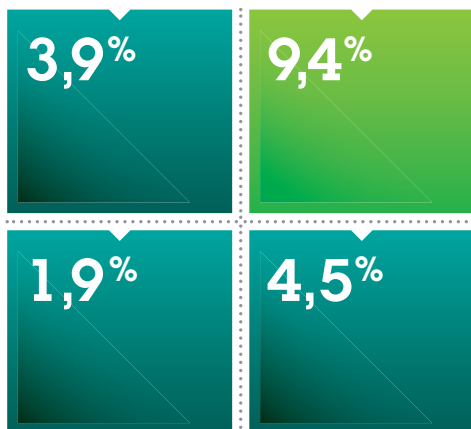
Figura 1. Os *Inovadores Corporativos* ocupam as primeiras posições em relação a essa tendência, terceirizando de modo amplo para gerar inovação.

Todas essas estratégias são válidas. No entanto, ao compará-las, o que mais se destacou foi o desempenho financeiro dos Inovadores Corporativos. Uma análise inicial do crescimento da renda média e do crescimento do lucro bruto sugeriu uma possível correção entre a estratégia de parceria e o desempenho de negócios. Para testar a força dessa ligação, foi realizada uma análise aprofundada com controle de outras influências de perfil da empresa, tais como geografia, tamanho da empresa e setor⁷.

Os resultados? Em toda medida financeira testada, os Inovadores Corporativos tiveram um desempenho superior ao daqueles que usam outras estratégias de parceria (ver Figura 2). Seus negócios apresentam crescimento saudável e investimento contínuo. O que está por trás desse excelente desempenho? A parceria é provavelmente um fator contribuinte. Em função da segmentação, sabemos que essas organizações desejam que seus relacionamentos de terceirização produzam resultados mais orientados aos negócios e movidos pela inovação. Mas quais prioridades de negócios as estão levando a fazer parcerias? Quais recursos estão buscando nos provedores? Há algo inerentemente diferente em sua forma de fazer parcerias?

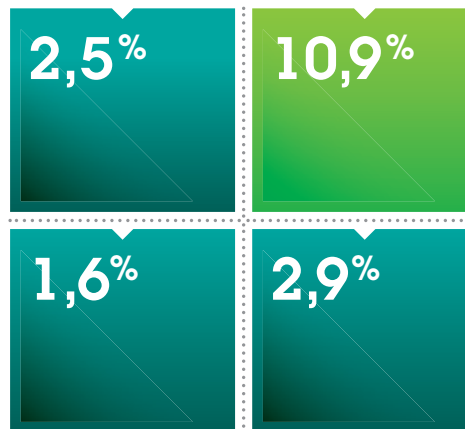
Crescimento da renda por estratégia de parceria

CAGR em 3 anos (%): AF 2011



Crescimento do lucro bruto por estratégia de parceria

CAGR em 3 anos (%): AF 2011



Análise de propensão: Ligação com o desempenho financeiro

CAGR em 3 anos (%): AF 2011

	Renda	Lucro bruto	EBITDA	Receita líquida	Ops. cont. de lucro	EPS diluído	Caixa de operações	Fluxo de caixa livre alavancado	Despesas de capital
Inovadores Corporativos com parceria	9%	11%	15%	18%	24%	22%	15%	22%	10%
Outras estratégias de Inovadores sem parceria	4%	2%	5%	6%	3%	2%	7%	2%	-3%

Figura 2. Os Inovadores Corporativos têm um desempenho superior em termos financeiros, com o dobro de crescimento da renda e crescimento do lucro bruto cinco vezes maior do que os colegas.

Expectativas mais altas...

Em diferentes estratégias de parceria, os tomadores de decisões de terceirização compartilham alguns objetivos de negócios comuns. Diminuir o custo é a maior prioridade de negócios no mundo todo e em cada segmento. Outros objetivos comuns incluem aumentar a renda entre clientes existentes e atrair clientes novos, manter altas qualificações técnicas e melhorar a qualidade e a análise de dados.

No entanto, as prioridades são diferentes nas áreas de agilidade e responsividade de mercado. Os Inovadores Corporativos dão uma prioridade mais alta a objetivos de negócios que os colocam em posição de inovar rapidamente e aproveitar as oportunidades de crescimento. Por sua vez, isso faz com que busquem recursos diferentes nos provedores de serviços (ver Figura 3). Por causa da ambição de inovar, os Inovadores Corporativos são mais seletivos. Eles têm um padrão diferente – uma maneira diferente de avaliar possíveis provedores e o valor que oferecem.

Enquanto a maioria dos compradores de serviços espera suporte de alta qualidade, conhecimento sobre segurança, conhecimento de negócios customizado, serviços customizados e o “melhor preço”, os Inovadores Corporativos querem mais.

A agilidade é uma das prioridades mais altas para os Inovadores Corporativos. Seus planos de expansão geográfica dependem da rapidez com que se transformam para atender a esses novos mercados. Como resultado, estão procurando provedores que possam ajudá-los nos locais aos quais desejam ir, com infraestrutura comprovada e experiência prática. Para entrar em novos mercados e oferecer novos produtos, os Inovadores Corporativos precisam de cadeias de suprimento mais ágeis – e de provedores de serviços que entendam seu setor específico e possam ajudar a melhorar a integração, a visibilidade e a conformidade da cadeia de suprimento. Além disso, os Inovadores Corporativos estão mais propensos a testar novos modelos de negócio. Logo, querem um provedor com experiência em estratégia de negócio em vários setores que possa ajudá-los a desenvolver e executar as mudanças necessárias.

Diferenças nas prioridades de negócios		Diferenças nos recursos buscados	
Agilidade		Agilidade	
Expandir para novas regiões	▲ 2,2x	Infraestrutura global extensa	▲ 1,7x
Expandir/integrar a cadeia de suprimento	▲ 2,2x	Líder em promover as normas do setor e implementar mudanças de conformidade de modo proativo	▲ 1,5x
Habilitar novos modelos de negócio	▲ 1,7x	Experiência em estratégia e transformação de negócio	▲ 1,2x
Responsividade		Responsividade	
Prever/responder a mudanças tecnológicas e de mercado	▲ 1,8x	Promove inovações tecnológicas e as aproveita	▲ 1,4x
Cultura de inovação	▲ 1,5x	Recursos de nuvem robustos	▲ 1,4x
Habilitar a modelagem preditiva	▲ 1,4x	Gerenciamento responsivo de mudanças organizacionais	▲ 1,3x
		Forte recurso de análise de negócios	▲ 1,3x

▲ Inovadores Corporativos versus Otimizadores Focados

Figura 3. Em comparação com os Otimizadores Focados, os Inovadores Corporativos estão mais focados na agilidade e na responsividade – o que muda a combinação de recursos procurados nos provedores.

Além disso, os Inovadores Corporativos estão mais focados em prever mudanças tecnológicas e de mercado – e responder mais rápido do que a concorrência. Portanto, estão buscando provedores que tenham um histórico comprovado de capitalizar tecnologias disruptivas, tais como mobilidade, social e ferramentas analíticas – nesse aspecto, recursos fortes de pesquisa e desenvolvimento podem ter importância. Também querem provedores que possam desenvolver, lançar e escalar tais inovações rapidamente por meio de nuvens. Para responder com mais rapidez, os Inovadores Corporativos dão mais ênfase à modelagem preditiva e a saber com antecedência o que acontecerá depois. Isso significa que estão procurando provedores que ofereçam recursos avançados de analítica e sejam capazes de ajudá-los a descobrir novos insights e oportunidades. Para os Inovadores Corporativos, a inovação não é uma prioridade a curto prazo – estão mais interessados em desenvolver uma cultura de inovação universal. A fim de atingir esse objetivo, estão contratando provedores capazes de desenvolver e implementar ambientes corporativos, incentivos e outras mudanças organizacionais que ajudam a transformar a cultura.

“Este contrato nos permite oferecer serviços melhores aos nossos clientes e obter vantagens em relação à concorrência em um setor em que a inovação e novas tecnologias são fundamentais para obter crescimento”⁸.

—Juan Maria Nin, Gerente Geral, La Caixa

Formação de equipe em busca de crescimento

La Caixa – um dos principais bancos da Espanha – respondeu à atual crise financeira europeia com um plano ousado de crescimento estratégico, que inclui fusões e aquisições na Espanha e também internacionalmente. Entretanto, sem suporte de TI fora do país de origem, o banco precisava de um provedor de serviços com muita experiência em operações em outras regiões para ajudar a integrar novas aquisições rapidamente⁹.

Reconhecido há muito tempo pelo uso pioneiro de novas tecnologias, o banco também queria um provedor com fortes recursos de pesquisa e inovação que pudesse ajudar a aumentar essa vantagem. Os possíveis provedores tinham de oferecer profundos recursos sociais, mobilidade, nuvem e capacidades analíticas para ajudar o banco a melhorar drasticamente as experiências bancárias dos clientes.

Com essas prioridades de negócios orientando suas decisões de terceirização, o banco celebrou um contato de parceria de 10 anos para serviços de TI. Como parte da aliança, o provedor a longo prazo abrirá centros de pesquisa e desenvolvimento para La Caixa, compartilhando acesso às tecnologias mais recentes, recursos de pesquisa e avanços em processos de negócios bancários. O banco planeja reinvestir parte da economia esperada – 400 milhões de euros durante a vigência do contrato – para inovar e crescer mais ainda.

Ao formar uma equipe com um provedor global inovador, o banco não está apenas melhorando a proficiência em TI. Também está habilitando uma ambiciosa estratégia de crescimento e a cultura de inovação de que precisa para liderar o setor.

...Alcançadas de forma diferente

Além de buscar um diferente tipo de provedor, os Inovadores Corporativos também estão criando um tipo de relacionamento inerentemente diferente. Para atingir seus objetivos de negócios, eles reconhecem a necessidade de alterar a maneira de estruturar e gerenciar suas alianças a longo prazo (ver Figura 4).

As maiores diferenças entre as estratégias de parceria giram principalmente em torno de: métricas orientadas aos negócios e voltadas a resultados estratégicos, escopo do contrato concebido para promover a transformação e uma abordagem integrada de governança que forneça a tomada coordenada de decisões necessária para produzir os resultados desejados.

	Otimizadores Focados	Inovadores Focados	Otimizadores Corporativos	Inovadores Corporativos	Inovadores Corporativos versus Otimizadores Focados
Métricas associadas aos resultados					
Métricas associados aos resultados de negócios				✓	▲ 1,5x
Serviços alinhados com os objetivos de negócios		✓	✓	✓	▲ 1,3x
Escopo da transformação					
Transformar funções da equipe interna				✓	▲ 1,7x
Grande variedade de modelos de entrega		✓	✓	✓	▲ 1,4x
Influência do parceiro na estratégia			✓	✓	▲ 1,7x
Contratos verticalmente integrados		✓	✓	✓	▲ 2,1x
Governança integrada					
Integração de serviços entre os provedores		✓	✓	✓	▲ 1,5x
Governança corporativa		✓	✓	✓	▲ 1,4x

✓ Maior frequência em relação aos colegas ✓ Frequência moderada em relação aos colegas

Figura 4. Os Inovadores Corporativos estão mais propensos a associar métricas aos resultados de negócios, definir o escopo dos contratos visando à transformação e integrar a governança.

Métricas associadas aos resultados

Historicamente, os acordos de nível de serviço têm priorizado medidas operacionais ou centradas no custo, como disponibilidade do sistema ou custo por chamada da central de serviço. Todavia, os Inovadores Corporativos estão liderando a adoção de medidas mais orientadas aos negócios. Estão alinhando as métricas do provedor com objetivos de negócios maiores e mais estratégicos.

No setor de serviços financeiros, isso pode significar promover a captação em serviços bancários para dispositivo móvel; no setor de telecomunicações, pode ser reduzir o custo de aquisição do assinante ou aumentar as taxas de venda vertical e cruzada; para um varejista, pode envolver seguir um cronograma de implantação agressivo para a expansão em um novo mercado. Essa mudança de pensamento gera novos modelos de valorização do fornecedor – modelos que podem ajudar a avaliar a contribuição de um provedor para objetivos de negócios mais amplos além da redução de custo.

Os Inovadores Corporativos também estão alinhando os serviços que fornecem com tais objetivos de negócios mais amplos. Isso significa avaliar de ponta a ponta todos os processos envolvidos em atingir o resultado de negócios desejado no momento de determinar quais serviços serão fornecidos. Eles reconhecem que os provedores podem concordar em colocar o lucro em risco e associar os incentivos financeiros aos resultados de negócios somente quando conseguem influenciar uma quantidade suficiente de processos de negócios verticalmente para realizar uma mudança substancial.

Escopo da transformação

Os Inovadores Corporativos estão terceirizando para obter os recursos de que precisam para inovar em grande escala. Assim, há uma curva de transformação em seus relacionamentos de terceirização. Por exemplo, é mais provável que seus contratos sejam integrados verticalmente – incluindo processos de negócios, aplicativos e infraestrutura tecnológica – para habilitar uma mudança mais holística. Também é provável que a inovação e uma mudança em grande escala exijam uma combinação de modelos de entrega de serviço.

Os Inovadores Corporativos estão mais propensos a contratar provedores com o conhecimento funcional e do setor necessário para ajudar a transformar as funções de seus funcionários. Por exemplo, se seu objetivo for inovação de marketing e estiverem fornecendo recursos de analítica, eles não querem apenas um software ou relatórios. Desejam que seu parceiro ajude remodelar a forma como a função de marketing opera – para ir além de entender segmentos de clientes para entender clientes como indivíduos, de descrever o que está acontecendo a prever o que ocorrerá depois.

Como costumam aproveitar provedores que têm o conhecimento e a experiência que lhes faltam, os Inovadores Corporativos estão mais inclinados a utilizar o insight de tal parceiro no momento de desenvolver estratégias. Se estão expandindo para um novo mercado geográfico, por exemplo, considerarão a contribuição e os conselhos de provedores que já estão ativos nesses locais.

Governança integrada

Os Inovadores Corporativos estão exigindo uma governança corporativa. Como sua prioridade é atingir os resultados de negócios, eles reconhecem a necessidade de contribuição e colaboração entre as unidades de negócios. Por exemplo, se o objetivo for acelerar o lançamento de novos produtos e serviços, o marketing, a manufatura, a distribuição e as vendas podem precisar de uma voz nas decisões de terceirização de serviços relacionadas.

Para atingir metas de negócios amplas, o envolvimento de diferentes provedores de serviços é frequentemente necessário, aumentando a necessidade de integração. Até mesmo Inovadores Corporativos enfrentam esse desafio. Independentemente de ser limitada ou ampla, a meta de inovação normalmente afeta o processo de negócios, os aplicativos e a infraestrutura de tecnologia – e, muitas vezes, exige que se trabalhe com diversos fornecedores. O pequeno aumento constante da computação em nuvem também pode causar uma proliferação de fornecedores. Este pode ser outro motivo pelo qual os Inovadores Corporativos estão mais focados na integração de serviços.

“Por meio deste contrato, fortalecemos nosso compromisso de nos tornarmos uma empresa global cada vez mais flexível, ágil e competitiva”.

—Fernando Gonzalez, Vice-presidente Executivo de Finanças e Administração, CEMEX

Integrando a inovação em um contrato

A CEMEX é uma das principais fornecedoras de cimento, concreto pronto e agregados do mundo. Como outras empresas no setor de construção e materiais de construção, ela enfrentou um período econômico difícil durante a crise financeira global. Para adquirir força à medida que o setor se recupera, a CEMEX percebeu que precisava acelerar sua transformação a fim de obter vantagem em relação à concorrência e desenvolver a agilidade necessária para responder rapidamente conforme novas oportunidades surgem.

Essa empresa global de materiais de construção decidiu contratar um provedor de terceirização estratégico que ajudasse a cortar custos e aumentar a produtividade, além de gerar inovações transformadoras, intensificando sua agilidade e posição competitiva no mercado de trabalho. Abrangendo um conjunto verticalmente integrado de serviços de negócios e TI, o escopo do contrato foi proporcional ao grau de transformação desejado.

Por saber que a inovação era crítica para seu sucesso no futuro, a CEMEX desenvolveu um acordo de fornecimento que refletisse tal prioridade. O provedor está obrigado por contrato a investir anualmente em projetos inovadores que ajudem a CEMEX a produzir os resultados de negócios desejados. Isso gerará economias incrementais substanciais superiores a US\$1 bilhão no contrato base. Contudo, para promover um comportamento colaborativo, o modelo de investimento também incluía um mecanismo de compartilhamento de ganhos, permitindo que o provedor recuperasse seu investimento ao atingir as metas de resultado de negócios.

A CEMEX também criou uma equipe de governança interorganizacional responsável por selecionar projetos de inovação com base no potencial de transformação, necessidade de negócios e retorno sobre investimento previsto. Por meio de uma governança corporativa integrada, o fabricante e seu provedor de serviços estão integrando os imperativos estratégicos dos negócios na entrega de serviços em toda a empresa.

Elevação da hierarquia

Como a parceria se tornou uma estratégia de negócio predominante, as motivações de terceirização evoluíram. Os executivos da diretoria estão elevando a hierarquia de terceirização de necessidades, buscando resultados de negócios de nível superior, como inovação. Apesar de continuar importante, a redução de custo se tornou um meio para alcançar um fim diferente – uma maneira de financiar a inovação e o crescimento.

Porém, uma porcentagem muito menor de organizações reformulou seus comportamentos de terceirização para que correspondam aos seus objetivos de negócios. Esse grupo de elite de Inovadores Corporativos está apresentando um desempenho superior na área financeira. Sua fórmula? Métricas associadas aos resultados de negócios, escopo de transformação e governança integrada. Suas estratégias de negócios estão levando-os a ter uma visão mais expansiva das áreas em que os

parceiros podem contribuir. Suas estratégias de fornecimento são desenvolvidas de acordo – com uma abordagem mais ampla e mais integrada que oferece espaço para atingir os objetivos de negócios desejados.

Se você não refletiu recentemente sobre o motivo de estar terceirizando e quais resultados de negócios deseja, este é o local para começar. Se você já tem aspirações claras para seus relacionamentos de terceirização, a próxima pergunta (mais complexa) é: sua *forma* de terceirizar está alinhada com o motivo? As considerações descritas na Figura 5 podem ajudar a orientar seu processo de pensamento.

Muitas empresas estão fornecendo serviços de negócios e TI para obter os recursos necessários. Um número muito menor obterá os resultados de negócios desejados. Os Inovadores Corporativos oferecerão insights importantes acerca de como alcançar essas aspirações.

Perguntas que devem ser consideradas

<p>Métricas associadas aos resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais resultados de negócios você espera produzir? • De quais recursos você precisa para entregar os resultados desejados? • Como seus critérios de avaliação de fornecedores devem evoluir? • Como deverão ser os SLAs?
<p>Escopo da transformação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A nuvem faz parte da sua combinação de entrega? • Seus contratos de fornecimento estratégico estão estruturados verticalmente? • Você está fornecendo serviços genéricos ou customizados? • Seus parceiros de fornecimento a longo prazo estão influenciando sua estratégia?
<p>Governança integrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como seu modelo de governança será estruturado – contrato a contrato, centralizado, corporativo – e quem precisa participar? • Quais são os pontos de controle essenciais? • Como a função dos CIOs precisará mudar? • Você gerenciará e coordenará serviços entre provedores ou usará um integrador de serviços?

Figura 5. À medida que as motivações evoluem, os tomadores de decisões de fornecimento precisam repensar a forma de estruturar e gerenciar relacionamentos de fornecimento.

Agradecimentos

Sobre os autores

Patrick M. Kerin é Gerente Geral da IBM Global Technology Services, responsável pelo negócio global de terceirização estratégica da IBM. Sua organização oferece serviços aos clientes da IBM que permitem que seus negócios inovem e cresçam de modo lucrativo. Em funções executivas anteriores na IBM, Pat coordenou importantes atividades de aquisição e alienação, direção estratégica e operações do dia a dia do setor de serviços de TI da IBM nos Estados Unidos e Canadá, organizações de finanças e planejamento em diversas unidades de negócios, bem como no setor de serviços de rede da Advantis, uma joint venture da IBM e da Sears, onde atuou no conselho de administração.

Stanley J. Sutula III lidera as operações de finanças e planejamento para a IBM Global Technology Services. Ele é responsável pelo planejamento financeiro, previsão, precificação, gerenciamento de risco e desenvolvimento de negócios, incluindo estratégias de aquisição e alienação para a terceirização estratégica, serviços integrados de tecnologia e negócios de manutenção. Além de sua função de liderança na IBM, Stan participa ativamente como consultor do Finance Career Track Advisory Board de MBA da Northeastern University.

Caitlin Halferty é consultora de gerenciamento do IBM Center for Applied Insights. Nessa função, ela conduz pesquisas sobre tendências emergentes de negócios e tecnologia para visionários e líderes inovadores. Antes de entrar para o Centro, Caitlin prestou serviços de consultoria para clientes de quatro continentes e conduziu equipes globais multifuncionais de TI e negócios para entregar mudanças organizacionais, sistemas de infraestrutura e plataformas tecnológicas corporativas.

Colaboradores

Rich Lechner	Connie Blauwkamp
Christopher Townsend	Steve Rogers
Romala Ravi	Angie Casey
Caroline Robertson	Julie Cohen Sloma
Kathy Millich	Subrata Chatterjee

Sobre o IBM Center for Applied Insights

O IBM Center for Applied Insights (ibm.com/ibmcai) apresenta novas maneiras de pensar, trabalhar e liderar. Por meio de pesquisas baseadas em provas, o Centro prepara os líderes com orientação pragmática e o caso de mudança.



Observações e referências

¹ Os mercados em crescimento estudados incluem Austrália, Brasil, China, Índia, Rússia e Cingapura. Os países com mercados maduros estudados incluem Canadá, França, Alemanha, Japão, Reino Unido e Estados Unidos. Para amenizar as possíveis distorções geográficas, as respostas foram consideradas com base na avaliação das despesas totais com TI de cada país feita pela IBM.

² *Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. IBM Institute for Business Value. Maio de 2012. <http://www.ibm.com/ceostudy>

³ *From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study*. IBM Institute for Business Value. Outubro de 2011. <http://www.ibm.com/cmstudy>

⁴ *The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study*. IBM Institute for Business Value. Maio de 2011. <http://www.ibm.com/ciostudy>

⁵ *It's official: the outsourcing industry has voted out its name*. HfS Research Ltd. 05 de setembro de 2012. http://www.horsesforsources.com/outsourcing-voted-out_090512

⁶ No eixo x, o ponto de divisão se baseia no número de funções de TI, aplicativos e processos de negócios terceirizados – aqueles que se encontram à esquerda estão terceirizando menos do que a média de corte da amostra; aqueles que se encontram à direita estão terceirizando nesse nível ou acima dele. No eixo y, aqueles que estão acima do ponto intermediário selecionaram a inovação como seu principal motivo para terceirizar a infraestrutura de TI, aplicativos ou processos de negócios. Aqueles que estão abaixo do ponto intermediário não selecionaram a inovação, escolhendo outras motivações em seu lugar, como aumento da equipe, redução de custo, eficiências e eficácia de processo.

⁷ Em colaboração com a IBM, a National Analysts Worldwide realizou uma modelagem analítica de Pontuação de Propensão para ajudar a descartar as características de perfil da empresa como principal motivo para o desempenho superior dos Inovadores Corporativos. Em comparação com uma série de medidas financeiras, cada uma baseada em taxas de crescimento anual compostas em três anos em 2011, os Inovadores Corporativos apresentaram uma tendência superior à média dos outros segmentos combinados. Esse padrão geral é estatisticamente significativo. Entretanto, como esse estudo de fornecimento é observacional, não poderíamos concluir definitivamente que a abordagem de fornecimento dos Inovadores Corporativos causa um desempenho financeiro melhor com base nessa correlação. Para ajudar a fazer esse caso, utilizamos uma técnica analítica chamada de Modelagem de Pontuação de Propensão. A análise de pontuação de propensão combina os Inovadores Corporativos com outras organizações na amostra que têm características semelhantes de perfil da empresa, tais como setor, tamanho da empresa e geografia. Nesse caso, as pontuações de propensão foram calculadas usando as 68 variáveis da Dun & Bradstreet – aquelas que mostraram uma diferença significativa entre Inovadores Corporativos e os outros segmentos. Depois de finalizar os cálculos de pontuação de propensão, usamos algoritmos para criar subconjuntos de Inovadores Corporativos e outros negócios que têm diferenças mínimas em relação à pontuação de propensão. Usamos algoritmos para criar tais subconjuntos de “correspondências”, pois não é viável determinar uma correspondência ideal manualmente. Depois de criar grupos correspondentes, a próxima etapa foi testar se os Inovadores Corporativos ainda tinham um desempenho superior. Os Inovadores Corporativos ainda tiveram uma pontuação superior aos outros negócios em todas as medidas financeiras mesmo após a correspondência de pontuação de propensão, aumentando a probabilidade de que sua abordagem de fornecimento – ou seja, fornecer de forma ampla para gerar inovação – fosse um fator contribuinte para esse desempenho superior.

⁸ *La Caixa saves EUR400 million by sourcing IT operations to IBM*. IBM Global Services. Janeiro de 2013. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/soc03017usen/SOC03017USEN.PDF>

⁹ Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América
Maio de 2013

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se, em sua primeira ocorrência neste documento, estes e outros termos de marcas registradas da IBM estiverem acompanhados pelo símbolo de marca registrada (® ou ™), tais símbolos indicam marcas registradas ou de direito consuetudinário nos Estados Unidos e que são da propriedade da IBM no momento da publicação. Tais marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito consuetudinário em outros países. Outros nomes de produto, empresas ou serviços podem ser marcas registradas ou marcas de serviço de terceiros.

Uma lista atual das marcas registradas da IBM está disponível na web na página “Copyright and trademark information” em: ibm.com/legal/copytrade.shtml

Este documento entrará em vigor a partir da data inicial de publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM atua.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM QUALQUER GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUSIVE SEM GARANTIA ALGUMA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO PARA FINS ESPECÍFICOS E QUAISQUER GARANTIAS OU CONDIÇÕES DE NÃO VIOLAÇÃO. As garantias dos produtos IBM estão de acordo com os termos e condições dos contratos em cujos termos são fornecidos.



Recicle