

**A decisão de terceirizar com uma empresa globalmente integrada:
da terceirização de até a criação de valor.**



Conteúdo	
2	<i>Introdução</i>
3	<i>A natureza variável da terceirização</i>
6	<i>Terceirização e a empresa globalmente integrada</i>
11	<i>Terceirização—o capacitador fundamental</i>
12	<i>Considerações sobre terceirização para a empresa global</i>
14	<i>Conclusão</i>

Introdução

Por vários anos, os CIOs e outros executivos de TI têm lutado contra os crescentes custos de infra-estrutura e complexidade. A decisão de terceirizar foi baseada nestas preocupações principais, selecionando fornecedores centrado na promessa de redução de custo e do melhor desempenho da TI. Atualmente, com as empresas desejando um modelo de negócios mais global e os CIOs passando do data center para a mesa executiva, o processo da decisão de terceirização está mudando. Os CIOs estão sendo solicitados a adotar um papel mais estratégico a fim de estimular inovações e vantagens competitivas. Mais do que qualquer membro da equipe executiva, os CIOs estão perfeitamente conscientizados do papel desempenhado pela terceirização para alcançar os objetivos de transformação. Está claro que as apostas na terceirização nunca foram tão altas.

Uma nova categoria de terceirização é essencial para as empresas que querem liderar a economia globalizada de hoje. A globalização e os rápidos avanços em tecnologia deslocaram a medida de sucesso, fazendo com que as empresas repensem como adquirem e fornecem serviços. Os líderes de negócios estão questionando a capacidade de suas empresas otimizarem seus processo e procurando eliminar as funções mais dispendiosas. Ao mesmo tempo, eles reconhecem que a terceirização tem potencial para oferecer um valor de negócios extraordinário, além de economia de custo e eficiência operacional. Eles estão descobrindo que terceirização é menos arbitragem e mais acesso à enorme quantidade de talento global disponível atualmente nas empresas. Em vez de se limitarem aos recursos locais, eles estão estabelecendo relacionamentos estratégicos com parceiros comerciais, fornecedores e clientes no mundo inteiro a fim de multiplicar os centros ideais de conhecimento especializado em todas as áreas de operação.

Destaques

A terceirização permite que as empresas impulsionem o mercado global, permitindo que selecionem o trabalho a ser feito e onde ele será feito a fim de obterem os maiores lucros.

A terceirização está ajudando as empresas a atender objetivos atuais de redução de custo e resultam em substanciais aprimoramentos na eficiência.

Através da conexão das empresas com novas idéias, informações e conhecimento especializado, a terceirização gera oportunidades para inovações colaborativas. A terceirização permite que as empresas aproveitem o mercado global, selecionem a maneira de trabalhar no momento desejado para obterem os maiores lucros. Nesse aspecto, a terceirização é um instrumento fundamental para a empresa globalmente integrada: uma organização que enxerga além dos limites geográficos tradicionais e que pode multiplicar os melhores recursos do mundo para fazer seus negócios avançarem. Empresas visionárias dominaram os desafios que acompanham a conexão e a prestação de serviços além das fronteiras. Elas realizaram as transformações estruturais, operacionais e culturais necessárias e estão prontas para competir no cenário mundial com sucesso.

A transformação da terceirização

Hoje em dia, a grande maioria das empresas terceiriza alguma parte de sua mão-de-obra de TI. Além disso, a terceirização está em alta devido à pressão por reduzir custos operacionais e melhorar eficiências a longo prazo, cuja percepção abrange toda a cadeia de fornecimento.

Um recente estudo da Forrester Research e da empresa de terceirização TPI verificou que “70% dos executivos de TI estão voltados para a redução das despesas de TI em 2007, e muitos irão utilizar a terceirização para atingir suas metas redução de custos”. A razão? O estudo verificou que “os poucos clientes analisados pela TPI liberaram pelo menos US\$ 3,3 bilhões em total do valor dos contratos. Empresas nas extremidades superior e inferior dos contratos economizaram cerca de 12%, enquanto as empresas na metade da curva da distribuição normal economizaram mais de 17%.”²

Destaques

Os executivos de hoje desejam abrir as portas dos melhores negócios.

A terceirização permite liberar capital de investimento para financiar novas oportunidades e estratégias de crescimento a longo prazo.

Em uma outra pesquisa, foi verificado que as empresas buscam melhorias substanciais na eficiência, incluindo melhor utilização de recursos, menor tempo de indisponibilidade e geração mais rápida de relatórios. Entretanto, benefícios como esses são apenas o preço da admissão em um trabalho de terceirização; eles não estão motivando a decisão da terceirização.

Atualmente, as empresas estão tomando decisões mais informadas sobre terceirização e querem obter o valor mais alto. Executivos vêem os negócios de terceirização, os riscos operacionais e os compromissos de tempo e recursos como algo necessário. Eles ponderaram os problemas esperados em relação ao potencial de ganhos e procuram obter muito mais negócios e valor de transformação de seus contratos de terceirização. Além disso, no lugar dos relacionamentos tradicionais cliente-fornecedor, essas empresas desejam estabelecer parcerias estratégicas para ampliar suas oportunidades de crescimento. Eles querem assegurar que os riscos e as recompensas da terceirização sejam compartilhados, e as propostas de valor, estruturadas de acordo com os objetivos de negócios.

Nesta era de globalização, na qual os clientes determinam a sobrevivência das empresas e em que firmas virtualmente desconhecidas em um dia se tornam concorrentes ameaçadores no outro, nunca foi tão intensa a necessidade de eficiência e prestação de serviços. As empresas que optam por contratos de terceirização esperam melhorar seus processos críticos de TI e obter desempenhos mais previsíveis, mas não estão limitando a terceirização apenas à TI. Elas esperam aproveitar os conhecimentos especializados disponíveis no mercado, a um custo baixo para processos de negócios, tais como compras, recursos humanos e finanças. Elas também esperam que a terceirização libere o capital de investimento necessário para ajudá-las a procurar novas oportunidades de receitas e focar nas estratégias de crescimento a longo prazo.

***Redefinindo o valor de negócios
através da terceirização***

Desejando aumentar sua base de clientes, mas enfrentando uma infra-estrutura de TI cada vez mais fragmentada e redundante, um provedor indiano de telecomunicações sabia que a terceirização era a única resposta. Em uma manobra arriscada, a empresa abriu mão de todas as operações de rede e processos comerciais back-office para voltar seu foco ao aprimoramento da experiência do cliente. O resultado foi excelente. A redução de custos obtida em TI e na consolidação dos processos de negócios facilitou a implementação de vários sistemas diferenciados, permitindo o gerenciamento do relacionamento com o cliente, o autoatendimento e recursos para previsão de comportamento. Em três anos, a empresa quadruplicou sua base de assinantes e obteve uma das mais altas classificações de satisfação do cliente na indústria.

Cientistas no IBM T.J. Watson Research Center mediram o impacto da terceirização de infra-estrutura nos negócios de 56 empresas públicas durante um período de cinco anos. A análise revelou que as empresas que optaram por grandes contratos de terceirização de TI apresentaram melhorias no desempenho dos negócios a longo prazo superiores às outras empresas. Essas empresas apresentaram despesas menores nas vendas, nas despesas gerais e administrativas (SG&A), maior retorno dos ativos (ROA) e crescimento superior nos lucros, excluindo juros e impostos (EBIT).³ As implicações são claras para os empresários. A terceirização pode melhorar o desempenho financeiro e aumentar a disponibilidade de recursos financeiros para iniciativas estratégicas de crescimento, como a inovação e a transformação de processos de negócios.

A importância da inovação e da transformação dos negócios

Na nova arena de negócios globais, as empresas não podem mais contar com os nichos de mercado e os mercados locais como portos seguros. Todos os mercados e todos os clientes devem ser conquistados para que as empresas obtenham sua fatia da torta global.

A constante alteração da dinâmica dos mercados e as novas empresas realizando incursões diariamente fazem com que as corporações mais atentas e vitoriosas estejam continuamente se esforçando para superar a concorrência. Elas estão desenvolvendo novas competências, novas alianças e implementando modelos de negócios inovadores para anular as ameaças competitivas, ao mesmo tempo em que ampliam suas participações no mercado. O Global CEO Study 2006 da IBM mostrou a importância da inovação do modelo de negócios para o crescimento financeiro. As empresas que implementaram modelos de negócios novos ou modificados obtiveram crescimento significativo na margem operacional ao longo de cinco anos, em comparação com as demais empresas.⁴ A inovação trouxe vantagem competitiva e lucratividade.

Destaques

Os executivos estão adotando uma visão mais estratégica e objetiva em relação às funções básicas e não-básicas e determinando quais devem ser transferidas para parceiros externos.

A terceirização executa um papel muito importante nos esforços de inovação, trazendo novas idéias, perspectivas renovadas e flexibilidade para a empresa. Ela torna novas especialidades e parcerias acessíveis, viabilizando a colaboração e trazendo mais oportunidades para inovação e transformação de negócios. Além do mais, a economia gerada através desse trabalho de terceirização pode disponibilizar capital de investimento para futuros programas de inovação.

Terceirização e a empresa globalmente integrada

A globalização e os avanços na tecnologia mudaram a maneira de se fazer negócios. Os processos de negócios fundamentais não são mais analisados unilateralmente como proprietários. Empresas grandes e pequenas estão observando da mesma forma que as funções de negócios, fundamentais ou não, são componentes dispensáveis que podem ser mantidas internamente ou transferidas para parceiros externos, de acordo com as suas necessidades e objetivos estratégicos. O acesso mundial, à rede global de talentos e recursos, permite que os empresários tenham a capacidade de selecionar as tarefas que desejam realizar e onde elas serão executadas. Eles estão repensando os processos atuais de produção e distribuição e questionando se podem ser realizados de maneira melhor e mais barata. Essa abordagem da terceirização está permitindo que as empresas gerenciem suas operações, conhecimentos e recursos com mais eficiência. Além disso, ela está permitindo que as empresas se concentrem em como prestar serviços e agregar valor para seus clientes, funcionários e parceiros de negócios.

Essas organizações com abordagem global não estão procurando otimizar os negócios dentro dos limites tradicionais. Elas não estão limitadas por fronteiras geográficas, fusos horários ou idioma. Elas visam ao mercado internacional para cortar custos e aproveitar novas fontes de técnicas e conhecimento. Conduzir negócios dessa maneira e escolher onde e como realizar o trabalho para maximizar o valor de negócios é a essência da empresa globalmente integrada.⁵

Destaques

Empresas globalmente integradas visam ao mercado internacional para localizar oportunidades aproveitando novas fontes de técnica e conhecimento.

Empresas globalmente integradas se estendem muito além dos países em desenvolvimento, como China e Índia, para encontrar eficiência de custo e oportunidades de crescimento.

Definição da empresa globalmente integrada

Uma empresa que ajusta estratégia, gerenciamento e operações para obter a integração mundial de produção e valor. A empresa globalmente integrada procura usar os melhores recursos dos melhores lugares no momento ideal para obter vantagem competitiva.

Empresas globalmente integradas dispõem da capacidade de entrar em novos mercados e conquistar novas oportunidades de negócios assim que aparecem. Elas reestruturaram a organização e eliminaram a redundância dos processos. Substituíram as operações autônomas voltadas ao país por empreendimentos integrados, oferecendo centros de conhecimento especializado técnico e sobre o mercado distribuídos no mundo todo. Em vez de aproveitarem apenas os recursos e os parceiros locais, as empresas integradas mundialmente se posicionam de forma a obter vantagem de recursos e parceiros em todo o mundo. Elas obtêm sucesso em uma economia global através das seguintes ações:

- *Mantendo capacitação especializada a partir de uma ampla rede de fornecedores*
- *Multiplicando infra-estruturas, aplicativos, pessoal e outros ativos onde quer que estejam para obter os resultados melhores e mais econômicos*
- *Permitindo que sistemas e plataformas trabalhem em um ambiente aberto e colaborativo, além de aproveitar as oportunidades de colaboração externa*
- *Adotando valores globais, capacitação especializada e processos necessários para operar sem discontinuidades através de limites organizacionais, culturais e geográficos*
- *Gerenciando os riscos associados à realização de negócios em um ecossistema aberto*

Destaques

O foco na criação de valor mudou significativamente os critérios da decisão pela terceirização.

Talvez as empresas integradas globalmente tenham apresentado impacto mais visível na China e na Índia, onde fábricas, centros de serviços e instalações de P&D se multiplicaram aos milhares. Entretanto, as empresas globalmente integradas vão muito além dos países em desenvolvimento para encontrar eficiência de custo e oportunidades de crescimento. À medida que essas empresas voltam a sua atenção para fora em busca de fornecedores, processos e locais com qualidade mais alta e melhor relação custo-benefício de produção e fornecimento, elas também estão encontrando respostas nas nações mais avançadas do mundo (Figura 1). Fabricantes de chips da Ásia, como a Tokyo Electron, estão usando engenheiros nos EUA para melhorar suas tecnologias de fabricação. Bancos de investimento global estão transferindo suas operações back-office de processamento de derivativos para empresas em Dublin especializadas nesses serviços. Merck, Lonza e outras indústrias farmacêuticas estão desenvolvendo instalações de pesquisa e desenvolvimento em Cingapura. As condições comerciais favoráveis e as reduções motivadas pela tecnologia nos custos de transporte e de comunicação continuarão a viabilizar essas combinações.

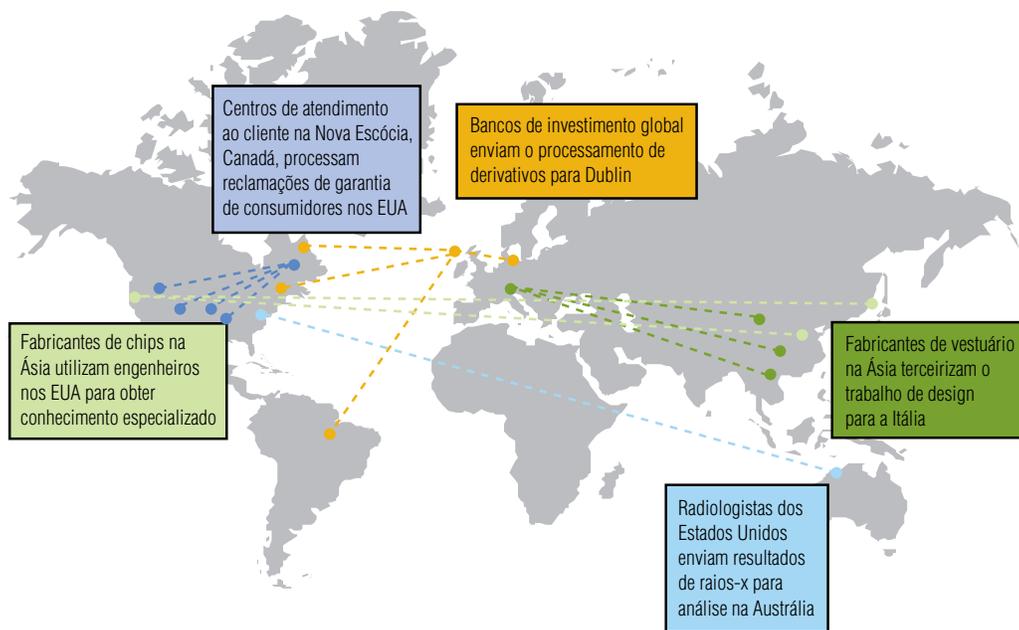


Figura 1: A empresa globalmente integrada em ação, utilizando os melhores centros de técnica e conhecimento.

Destaques

Embora a redução de custos ainda seja uma prioridade na maioria das decisões de terceirização, empresas com visão global estão, cada vez mais, dando crédito ao valor e às oportunidades de receita que a terceirização pode criar.

A mudança da forma como as decisões de terceirização são tomadas Compreensivelmente, as empresas que são ou que pretendem ser globalmente integradas possuem uma nova agenda de terceirização. Essas empresas preferem terceirizar os trabalhos que realizavam internamente. Mas suas decisões não são uma simples questão de encontrar mão-de-obra barata. Pressões para redução de custos à parte, essas empresas estão voltadas para a criação de valor e para as oportunidades de receita que a terceirização pode oferecer. Elas percebem a terceirização como um meio de aumentar ganhos de produtividade que financiem inovações colaborativas e transformações nos negócios. Elas procuram estabelecer relacionamentos estratégicos com parceiros que podem conduzir seus negócios a um novo patamar, capacitando-os para atuarem nos mercados globais através do fornecimento de tecnologia, infra-estrutura e know-how necessários para implementação de um modelo de negócios diferenciado. Esse foco na criação de valor representa uma mudança significativa no modo como são tomadas as decisões de terceirização.

Os executivos de negócios e de TI ainda desejam que a terceirização produza o tipo de resultado comercial previsível exigido pelos acionistas (embora sem os rígidos níveis de serviço) e que os contratos de terceirização sejam flexíveis o suficiente para permitir a adaptação competitiva em resposta às mudanças nas forças de mercado. De modo geral, isso significa que as cláusulas contratuais sejam mais curtas e sujeitas a renegociação. Elas também devem oferecer oportunidades de preços variáveis e baseados nos resultados de negócios.

**A decisão de terceirizar com uma empresa globalmente integrada:
da terceirização de commodity até a criação de valor.**

Página 10

Destaques

As empresas estão verificando que formar parcerias de terceirização com vários provedores especializados pode permitir que obtenham os maiores ganhos.

A prestação de serviços também tem grande influência na decisão de terceirização. Como as empresas globalmente integradas percebem a terceirização como uma maneira de conquistarem novos mercados, elas desejam que recursos, capacitação especializada e infra-estrutura sejam fornecidos onde gerem maiores ganhos de produtividade e redução de custo. Assim, elas procuram formar parcerias de terceirização com vários fornecedores especializados.

Crítérios de decisão	Para terceirização tradicional	Para a empresa mundialmente integrada
Propulsor principal	Redução de custo impulsionada por economias de escala	Redução de custo impulsionada pela criação de valor
Medidas de sucesso	Resultados de desempenho, previsibilidade, contratos de nível de serviço (SLAs)	Transformação comercial, inovação
Relacionamento cliente-provedor	Relacionamento com base em tecnologia	Parceria estratégica como base nos negócios
Modelo risco/recompensa	Riscos predominantemente assumidos pelo cliente; recompensas compartilhadas pelo cliente e o provedor	Riscos e recompensas compartilhados pelo cliente e o provedor
Modelo de prestação de serviços	Recursos e parceiros locais	Recursos e parceiros diversificados mundialmente
Processos terceirizados	Funções não-básicas, funções de back-office e suporte ao cliente	Funções comerciais básicas e não-básicas
Acesso à capacitação técnica	Acesso a uma ampla rede de capacitações técnicas e serviços de um ou mais provedores	Acesso a capacitações técnicas especializadas a partir de múltiplos provedores
Contrato	Longa duração; cláusulas rígidas	Duração mais curta; cláusulas flexíveis com opção de renegociação
Preços	Estruturas de custo fixo vinculadas ao desempenho da TI	Estruturas de custo variável alinhadas ao resultado comercial

Tabela 1: Comparação entre critérios de decisão pela terceirização.

Destaques

Terceirização—o instrumento fundamental

Não há dúvidas de que as empresas estão realizando contratos de terceirização para aumentar a capacidade de competir em nível global. Particularmente, os grandes fornecedores de terceirização agregam conhecimento especializado e alcance global. Além disso, a terceirização freqüentemente abre a porta para o tipo de colaboração em projetos, parcerias de inovação, tecnologias de comunicações e de redes que podem facilitar os negócios globais. Com esse propósito, a terceirização é um instrumento fundamental para a empresa mundialmente integrada.

A terceirização aumenta a distribuição das tecnologias compartilhadas e dos padrões comerciais abertos que estão impulsionando a integração global e viabilizando a livre troca de informações. Ela pode fornecer as ferramentas e as tecnologias que permitem que órgãos governamentais de vários países compartilhem inteligência e ajudar as empresas a integrar suas cadeias de fornecimento, superar barreiras comerciais e estabelecer ecossistemas de negócios. A terceirização capacita as empresas a explorar as mais recentes tecnologias, as mudanças na economia e a disponibilidade mundial de conhecimento especializado necessário a uma empresa globalmente integrada.

A terceirização permite que as empresas encontrem parceiros globais que já se encontram no caminho desejado. Ela permite preencher lacunas em seus portfólios de serviços e disponibilizar serviços específicos no mercado. Em vez de aguardar fusões e aquisições para realizar esses ganhos, as empresas estão recorrendo à terceirização para se remodelarem, abandonando processos e operações que não mais as distinguem competitivamente e aproveitando os centros especializados de técnicas e serviços de outros fornecedores. A IBM, por exemplo, vendeu seus negócios de PC para o fabricante chinês Lenovo em 2004 e agora terceiriza os serviços de aquisição de PCs para esta empresa. Ao mesmo tempo, a Lenovo terceiriza o suporte de marketing e de vendas para a IBM.

Tendo a opção da terceirização, as empresas não precisam mais depender de fusões e aquisições para aprimorar seu portfólio de serviços.

Quais são as implicações para as pequenas empresas?

As pequenas empresas se beneficiam do mercado globalmente integrado. No passado, as pequenas empresas eram incapazes de aproveitar os recursos globais devido ao custo excessivo de entrada no mercado. Agora que um número crescente de fornecedores está prestando serviços no mundo inteiro, o custo foi reduzido consideravelmente. Pequenas empresas podem acessar as mesmas infra-estruturas, serviços de suporte e outros ativos que estavam disponíveis apenas para as grandes organizações.

À medida que as empresas se expandem nos mercados globais, a terceirização oferece acesso a capacitação instantânea em infra-estrutura de computação e em processos que podem ser ampliados em escala mundial. Independentemente de envolver cadeia de fornecimento, suporte para call centers ou processos de integração, a terceirização permite que as empresas globais adquiram a capacitação just-in-time de que necessitam.

Considerações sobre terceirização para a empresa global

Empresas globalmente integradas precisam estabelecer parcerias em diversos níveis para adquirir capacitação especializada e serviços, transferir operações dispendiosas e comercializar serviços lucrativos. Em todos esses casos, isso significa encontrar parceiros que ofereçam a combinação ideal de conhecimento especializado, serviços e infra-estrutura nos locais que ofereçam as condições mais atraentes de impostos e transporte (Tabela 2).

Para adotar esse novo modelo de negócios, os fornecedores provedores de terceirização devem dispor de maturidade global que esteja alinhada às aspirações dos clientes. Em outras palavras, eles devem ter conhecimento especializado na prestação de serviços em escala global, não apenas como fornecedor de serviços terceirizados, mas também como empresas comerciais. Eles precisam entender a velocidade e a eficiência exigidas pela economia global e dispor de agilidade para responder rapidamente às mudanças na dinâmica de maneira transparente e sem interrupções. Independentemente de os clientes exigirem serviços de aquisição, fabricação, pesquisa, vendas ou outros serviços especializados, os provedores precisam dispor de grande conhecimento tecnológico e de experiência, prática e pessoal locais para viabilizar as transações globais. Isso não é apenas ter presença no país desejado e sim apresentar comprometimento local na forma de instalações e funcionários.

Destaques

Fornecedores dotados de uma estrutura de controle global têm mais capacidade de implementar e gerenciar as operações terceirizadas de seus clientes no mundo inteiro.

O controle global também é vital. Empresas que conduzem negócios em nível global atravessam vários domínios geopolíticos e realizam negócios com clientes, parceiros comerciais e funcionários de diferentes culturas e governos. Uma estrutura de controle global assegura que as operações terceirizadas sejam implementadas e gerenciadas de maneira consistente no mundo inteiro. Mesmo que o provedor de terceirização empregue diferentes fornecedores em cada país, eles devem parecer um só sob a perspectiva do cliente. Além disso, uma estrutura de controle global ajuda a assegurar que as operações terceirizadas estejam de acordo com os requisitos legais e tributários, além de estarem em conformidade com os requisitos locais de saúde, segurança, bem-estar social dos empregados, distribuição de recursos e meio-ambiente.

Por fim, os provedores de terceirização devem investir na manutenção da atualização. As mudanças são contínuas e estão em constante aceleração. Os atuais centros de conhecimento técnico e industrial podem não ser os de amanhã. Por isso, os fornecedores devem procurar continuamente a próxima China ou Índia e avaliar destinos alternativos com base em escala, qualidade da força de trabalho, infra-estrutura financeira, risco e qualidade de vida. Eles devem estar abertos a novas possibilidades, visto que as empresas procuram reduzir os gastos e as emissões de carbono, e o pêndulo se movimenta das estratégias de terceirização centralizadas (na Ásia) para as estratégias regionais mais equilibradas que colocam a produção mais próxima dos mercados finais e limitam meios de transporte que demandam uma grande quantidade de recursos.

Destaques

Perfil do provedor para a empresa mundialmente integrada

- ✓ Maturidade global, conhecimento especializado e recursos alinhados às aspirações do cliente
- ✓ Estrutura de controle global para ajudar a assegurar a consistência da qualidade de serviços no mundo inteiro e a capacidade de trabalhar de acordo com leis, regulamentos e políticas locais
- ✓ Modelo de fornecimento global capaz de se adaptar a diferenças locais, alteração nas condições comerciais e na dinâmica do mercado
- ✓ Tecnologias e padrões comerciais compartilhados para facilitar a comunicação e a colaboração mundiais
- ✓ Capacidade comprovada para ajudar os clientes a gerenciar a complexidade do mundo globalizado

Tabela 2: Critérios para a seleção de fornecedores de terceirização.

Conclusão

O processo da tomada de decisão para terceirização mudou. A visão tradicional da terceirização como uma solução tática de redução de custo pode significar o insucesso no atual clima dinâmico de negócios e intensamente competitivo. As empresas que desejam competir no palco global precisam adotar uma visão empresarial e realizar julgamentos estratégicos sobre quais operações de negócios desejam manter e quais acham mais adequadas para parceiros externos.

Para essas empresas, a terceirização não é apenas arbitragem do trabalho, e sim a multiplicação da malha global de talentos e a transferência do trabalho para os locais mais lucrativos no mundo inteiro. Essa visão sem fronteiras da terceirização é essencial para a liderança na economia global e para que a empresa se torne globalmente integrada. As empresas preparadas para aproveitar esse modelo de negócios emergente podem aumentar

***Uma visão sem fronteiras da
terceirização é essencial para
a liderança na economia global
e para que a empresa se torne
globalmente integrada.***

A decisão de terceirizar com uma empresa globalmente integrada: da terceirização de commodity até a criação de valor.

Página 15

significativamente suas oportunidades de inovação colaborativa, eficiência operacional e economia de custos. As empresas líderes criarão uma rede de parcerias estratégicas para otimizar a produção e o fornecimento de serviços e, no processo, impulsionar negócios e valores de transformação substancialmente maiores.

Para obter mais informações

Para obter mais informações sobre terceirização na empresa globalmente integrada, entre em contato com o seu representante IBM ou acesse:

ibm.com/br/services/cio

¹ Center for CIO Leadership, The CIO profession: driving innovation and competitive advantage, outubro de 2007. http://www-935.ibm.com/services/us/cio/pdf/2007_cio_leadership_survey_white_paper.pdf

² Paul Roehrig, "Outsourcing Clients Can Expect 12% To 17% Savings," Forrester Research, Inc., 30 de agosto de 2007.

³ IBM, Business Impact of Outsourcing – a fact-based analysis, IBM T.J. Watson Research Lab, setembro de 2005. http://www-304.ibm.com/jct03004c/businesscenter/smb/us/en/content-template/#!/gcl_xmlid=42484/

⁴ IBM, Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006, IBM, março de 2006. http://www-306.ibm.com/innovation/us/pointofview/enterprise/mar27/ceo_study.html?re=study2004

⁵ Samuel J. Palmisano, "The Globally Integrated Enterprise," Foreign Affairs magazine, maio/junho de 2006. http://www.ibm.com/ibm/ideas-fromibm/us/integration/010607/images/leaf1/The_Globally_Integrated_Enterprise.pdf?sa_campaign=message/ideas/landingpage/section1/1/newglobal



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América
01-08

Todos os direitos reservados.

IBM, o logotipo IBM e Component Business Model são marcas comerciais ou marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, outros países ou ambos.

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas registradas ou marcas de serviço de terceiros.

Referências nesta publicação a produtos e serviços da IBM não significam que a empresa pretenda disponibilizá-los em todos os países em que opera.