



Como comento em alguns artigos, TI é chave para a eficiência financeira das empresas, afinal, a cada dia os custos associados à tecnologia se mostram mais representativos diante da operação completa das organizações, algo particularmente evidente em setores como serviços financeiros, telecomunicações, varejo digital e empresas intensivas em tecnologia, nos quais praticamente qualquer produto, processo ou interação com clientes possui alguma dependência direta de sistemas, dados, infraestrutura ou plataformas digitais.

Ao mesmo tempo, essa crescente representatividade do investimento em TI traz uma consequência inevitável, pois quanto maior o peso da tecnologia sobre a estrutura econômica da empresa, maior também tende a ser a demanda por transparência,

previsibilidade, accountability e capacidade de demonstrar o valor produzido por cada parcela relevante desse investimento. Dessa forma, a otimização estratégica de custos deixa de ser apenas uma preocupação financeira ou uma reação eventual a momentos de austeridade e passa a funcionar como uma capability permanente de gestão.

Dentro desse contexto, deixo a recomendação de um artigo muito rico do Gartner que explora essa questão de uma forma bastante clara:

<https://www.gartner.com/en/doc/787321-executive-essentials-develop-strategic-approach-to-it-cost-reduction-optimization-and-investment>

A discussão ganhou ainda mais importância porque o perfil de custos de tecnologia mudou significativamente nos últimos anos, principalmente com a expansão de Cloud, SaaS, serviços baseados em consumo e, mais recentemente, Artificial Intelligence, fazendo com que uma parcela crescente dos gastos deixe de possuir comportamento predominantemente fixo e passe a variar diretamente de acordo com utilização, volume de transações, armazenamento, processamento, licenciamento, inferências, tokens ou qualquer outra unidade de consumo.

Isso significa que administrar custos de TI já não pode se resumir a construir um budget anual, acompanhar realizado versus planejado e iniciar programas de redução quando alguma pressão financeira aparece. Em um ambiente no qual uma parcela relevante da despesa pode variar mês a mês de acordo com o comportamento dos usuários, aplicações e AI Agents, a própria gestão financeira precisa se tornar mais dinâmica, combinando planejamento, observability financeira, governança de consumo, gestão de fornecedores e avaliação contínua do valor produzido.

Creio que esse seja um dos aspectos mais interessantes dessa evolução, pois Cost Optimization deixa de representar apenas a capacidade de gastar menos e passa a significar principalmente a capacidade de gastar melhor. Em alguns casos, isso significará efetivamente reduzir despesas, mas em outros poderá significar manter o mesmo budget e produzir mais valor, realocar recursos de uma atividade de baixo impacto para outra mais estratégica ou até aumentar determinados investimentos quando o retorno empresarial justificar claramente essa decisão.

O estudo do Gartner

O artigo do Gartner delinea uma abordagem proativa para a gestão estratégica de custos em TI, destacando que esta não deve ser uma resposta reativa a crises, mas uma prática contínua que contribui simultaneamente para sustentabilidade financeira, desempenho operacional e capacidade de crescimento. Essa lógica continua extremamente atual e, em um cenário no qual Cloud, SaaS e AI tornam determinados

gastos muito mais fluidos e variáveis, talvez seja ainda mais relevante do que quando a discussão sobre IT Cost Optimization estava concentrada predominantemente em infraestrutura, contratos e workforce.

Os CIOs são incentivados a desenvolver uma linguagem comum e uma abordagem estruturada para a gestão de custos, tanto internamente quanto em parceria com outras áreas da empresa, evitando que discussões financeiras de TI se transformem apenas em debates sobre linhas contábeis ou percentuais arbitrários de redução. O objetivo deveria ser conectar dinheiro, capabilities, serviços, produtos, processos e outcomes empresariais de maneira suficientemente clara para que decisões de custo sejam tomadas com compreensão adequada de suas consequências.

Essa visão é especialmente importante porque nem todos os custos são iguais, existindo despesas que sustentam diferenciação competitiva, outras que garantem resiliência ou compliance, algumas que representam Technical Debt acumulado ao longo de anos e outras que simplesmente permanecem no budget porque nunca foram suficientemente questionadas. Reduzir indiscriminadamente qualquer uma delas pelo mesmo percentual pode parecer uma abordagem financeiramente disciplinada, mas eventualmente destrói exatamente as capabilities que a organização precisa preservar.

A otimização estratégica de custos deveria, portanto, funcionar como uma disciplina programática e permanente, na qual o portfolio de gastos é revisitado continuamente para identificar desperdícios, duplicidades, baixa utilização, contratos inadequados, processos ineficientes e investimentos que deixaram de produzir o valor inicialmente esperado. O ponto central não é simplesmente eliminar despesas, mas liberar capacidade financeira para aquilo que importa mais.

Cost Cutting e Cost Optimization não são a mesma coisa

Existe uma diferença conceitual importante entre Cost Cutting e Cost Optimization, embora ambos os termos sejam frequentemente utilizados como se representassem exatamente a mesma coisa, principalmente em momentos nos quais a organização recebe uma meta corporativa de redução e todas as funções precisam contribuir para alcançá-la.

Cost Cutting normalmente possui uma orientação predominantemente financeira e de curto prazo, na qual determinada quantidade de despesa precisa ser removida dentro de um horizonte específico, muitas vezes em resposta a redução de receita, necessidade de preservar margem, mudanças macroeconômicas ou programas

corporativos mais amplos de eficiência. Cost Optimization possui uma lógica diferente porque busca melhorar estruturalmente a relação entre custo e valor, permitindo inclusive que determinados gastos aumentem caso exista uma justificativa suficientemente clara sobre o retorno proporcionado.

Uma empresa poderia, por exemplo, reduzir significativamente seus gastos com infraestrutura através de melhor gestão de Cloud e, em vez de simplesmente devolver toda a economia ao resultado financeiro, utilizar parte dela para financiar automação, Cybersecurity, Data ou AI. Nesse caso, o custo total de TI poderia até permanecer relativamente estável, mas a composição do investimento teria mudado de forma relevante e potencialmente muito mais alinhada à estratégia empresarial.

É justamente por isso que programas maduros de otimização precisam estar conectados ao portfolio estratégico, pois a pergunta não deveria ser apenas “quanto conseguimos reduzir?”, mas também “o que conseguimos deixar de financiar para direcionar capacidade para aquilo que efetivamente gera mais valor?”. Essa mudança de perspectiva transforma a discussão financeira de uma agenda predominantemente defensiva em um mecanismo ativo de transformação.

A natureza dos custos de TI está mudando

Durante muitos anos, grande parte dos custos tecnológicos possuía características relativamente previsíveis, principalmente quando infraestrutura era adquirida através de investimentos de capital, softwares eram licenciados por períodos extensos e aplicações permaneciam funcionando sobre arquiteturas relativamente estáveis durante muitos anos. Mesmo quando os budgets eram elevados, boa parte da economics era conhecida com antecedência e a capacidade de consumo não podia simplesmente aumentar em minutos.

Cloud modificou profundamente essa lógica ao introduzir um modelo no qual capacidade pode ser provisionada praticamente instantaneamente e cobrada de acordo com consumo, algo que trouxe uma flexibilidade extraordinária, mas também transferiu para as organizações uma responsabilidade muito maior sobre a gestão contínua da utilização. Aquilo que anteriormente exigia um processo de aquisição e implantação relativamente demorado passou a poder ser consumido através de algumas configurações realizadas por uma equipe técnica.

SaaS produziu um efeito semelhante, pois contratar uma solução se tornou muito mais simples, mas essa facilidade também contribuiu para a proliferação de ferramentas,

licenças subutilizadas, funcionalidades redundantes e contratos espalhados por diferentes departamentos. Com o passar do tempo, uma empresa pode descobrir que possui múltiplas soluções executando funções bastante semelhantes e uma quantidade significativa de licenças que simplesmente não são utilizadas.

Artificial Intelligence adiciona agora uma nova dimensão a essa equação, porque a economics de uma solução de AI pode envolver modelos, infraestrutura, processamento, tokens, armazenamento, integração, observability, desenvolvimento, segurança, dados e esforço humano de maneira combinada. Uma solução extremamente barata enquanto Proof of Concept pode apresentar comportamento econômico completamente diferente quando colocada em produção para milhares de usuários ou quando AI Agents começam a executar grandes quantidades de interações de maneira autônoma.

Isso significa que Financial Management precisa acompanhar a própria transformação da arquitetura tecnológica, pois se a arquitetura se tornou dinâmica, orientada a consumo e cada vez mais distribuída, o modelo financeiro também precisa adquirir essas mesmas características.

Da gestão do budget para a gestão econômica da tecnologia

Historicamente, uma parte importante da gestão financeira de TI esteve concentrada em elaborar o budget, acompanhar sua execução e explicar variações, algo que continua absolutamente necessário, mas já não parece suficiente para uma função de tecnologia cada vez mais integrada ao negócio. O problema não está no budget em si, mas na ideia de que uma fotografia financeira aprovada uma vez por ano possa representar adequadamente um ambiente cujo consumo muda continuamente.

Uma gestão econômica mais madura precisa conseguir responder não apenas quanto foi gasto, mas onde, com quem, para qual serviço, para qual capability, em benefício de qual unidade de negócio e com quais resultados associados. Essa diferença parece sutil, mas altera significativamente a qualidade da conversa entre CIO, CFO e demais executivos.

Dizer que Cloud custou determinado valor é muito menos útil do que explicar quanto determinada plataforma, produto digital ou jornada de cliente consumiu e qual volume de negócio aquele investimento suportou. Da mesma maneira, informar que o custo de Software aumentou determinada porcentagem não explica necessariamente se a empresa está desperdiçando recursos ou simplesmente digitalizando mais processos e

ampliando sua capacidade de gerar receita.

É exatamente por isso que Cost Transparency se torna uma capability tão importante, pois sem transparência suficiente praticamente qualquer discussão sobre custos corre o risco de se transformar em opinião, percepção ou comparação inadequada com organizações que possuem modelos de negócio e arquiteturas completamente diferentes.

FinOps deixa de ser apenas sobre Cloud

A consolidação de FinOps ao longo dos últimos anos representa um excelente exemplo de como novas arquiteturas exigem novas formas de gestão financeira, pois a disciplina nasceu justamente da necessidade de conectar engenharia, negócio e finanças em torno de ambientes Cloud cujo consumo podia crescer muito mais rapidamente do que os processos tradicionais de budget conseguiram acompanhar.

FinOps trouxe conceitos extremamente úteis, como accountability distribuída, tagging, showback, chargeback, unit economics, forecasting contínuo e otimização de utilização, além de reforçar que a responsabilidade por custos não pode permanecer exclusivamente dentro da área financeira ou de uma pequena equipe central de infraestrutura. Quem desenvolve precisa compreender as consequências econômicas das decisões arquiteturais, quem opera precisa conhecer os padrões de consumo, quem contrata precisa entender os compromissos assumidos e quem utiliza precisa possuir alguma visibilidade sobre o custo associado ao seu comportamento.

O mais interessante é que a própria disciplina vem se expandindo para além de Cloud, acompanhando uma realidade na qual AI, SaaS, software licensing, private cloud, data center e até determinados componentes de workforce começam a fazer parte da mesma conversa sobre Technology Value. Essa expansão me parece absolutamente natural, pois o problema essencial nunca foi exclusivamente Cloud, mas a dificuldade de administrar economicamente tecnologias cujo consumo e valor precisam ser compreendidos de maneira contínua.

Nesse cenário, FinOps começa a se aproximar cada vez mais de Technology Financial Management, criando uma visão na qual custo e valor precisam ser administrados ao longo de praticamente todo o technology stack. Essa evolução também tende a reduzir algumas das fronteiras históricas entre equipes financeiras, arquitetura, procurement, engineering e portfolio management.

Artificial Intelligence cria uma nova fronteira de custos

Artificial Intelligence provavelmente será uma das áreas nas quais essa necessidade de gestão financeira contínua ficará mais evidente, principalmente porque uma parte importante dos investimentos ainda está passando da fase experimental para a industrialização e, conseqüentemente, muitas empresas estão apenas começando a compreender o verdadeiro Total Cost of Ownership dessas soluções.

O custo de AI não se resume a tokens ou à assinatura de determinado serviço, pois existe infraestrutura, processamento, armazenamento, integração, Data Engineering, Cybersecurity, governance, observability, avaliação de modelos, suporte, desenvolvimento e workforce. Quando aplicações agentic são adicionadas à equação, surge ainda a possibilidade de uma única solicitação do usuário gerar dezenas ou centenas de interações entre modelos, ferramentas, APIs e sistemas antes que determinado outcome seja alcançado.

Isso pode alterar completamente um Business Case, pois um assistente utilizado por cem pessoas possui determinada economics, enquanto o mesmo produto utilizado por cinquenta mil pode exigir uma análise bastante diferente. Da mesma maneira, um AI Agent capaz de executar várias etapas para concluir uma única atividade pode gerar enorme valor e ainda assim possuir uma estrutura de custo que precisa ser compreendida no nível da transação.

Talvez uma das evoluções mais importantes da IT Finance nos próximos anos seja justamente a capacidade de medir elementos como custo por inferência útil, custo por processo automatizado, custo por interação resolvida, custo por agente, custo por usuário ativo ou qualquer outra métrica capaz de relacionar consumo tecnológico diretamente ao outcome produzido. Sem essa conexão, existe o risco de simplesmente transferirmos para AI alguns dos mesmos problemas de controle de consumo que já apareceram durante a expansão de Cloud.

Uma aplicação tradicional tende a possuir comportamento econômico relativamente previsível, enquanto uma aplicação baseada em AI pode apresentar variações significativas dependendo do modelo utilizado, tamanho do contexto, frequência das interações, arquitetura de RAG, quantidade de agentes, volume de dados processados e desenho do próprio workflow. Pequenas decisões técnicas podem produzir diferenças relevantes na fatura quando multiplicadas por milhões de execuções.

Isso significa que arquitetura e custo passam a estar ainda mais diretamente conectados, fazendo com que decisões sobre qual modelo utilizar, quando recorrer a

um modelo maior ou menor, quanto contexto enviar e quais etapas realmente precisam de AI tenham consequências financeiras concretas. Cost Optimization de AI começa, portanto, muito antes de a fatura chegar.

SaaS Sprawl e o custo invisível das redundâncias

Outro ponto que merece cada vez mais atenção está relacionado à proliferação de aplicações SaaS, pois a facilidade de contratar uma nova ferramenta resolveu muitos problemas históricos do provisionamento de tecnologia, mas também reduziu drasticamente a barreira necessária para adicionar mais uma solução ao ambiente.

Uma área identifica determinada necessidade, pesquisa algumas alternativas, contrata uma assinatura e começa a utilizar o produto, enquanto alguns meses depois outra função encontra uma solução diferente para um problema parecido e realiza outra contratação. Ao longo de anos, o portfolio cresce e a organização pode terminar com múltiplas soluções oferecendo capabilities semelhantes sem que exista uma visão consolidada sobre a redundância.

Nesse cenário, uma das melhores oportunidades de Cost Optimization pode simplesmente estar em entender quantas ferramentas a empresa possui, quais funcionalidades se sobrepõem, quantas licenças estão efetivamente ativas e se todas as soluções continuam justificando o investimento. Application Rationalization e SaaS Management passam, portanto, a possuir uma relação direta com IT Finance.

Eliminar uma solução redundante não representa apenas redução de custo, pois também reduz integrações, riscos, esforço de suporte, superfícies de Cybersecurity e complexidade arquitetural. Esse é um excelente exemplo de situação na qual eficiência financeira e simplificação tecnológica caminham exatamente na mesma direção.

Technical Debt também possui uma dimensão financeira

Cost Optimization normalmente começa procurando despesas visíveis, mas uma parcela importante do custo de tecnologia permanece escondida dentro da própria complexidade do ambiente, fazendo com que Technical Debt seja um excelente exemplo de despesa que não necessariamente aparece como linha explícita do budget, embora produza consequências econômicas bastante concretas.

Uma arquitetura antiga pode exigir mais pessoas, um sistema legado pode demandar infraestrutura dedicada, uma integração frágil pode gerar incidentes frequentes, uma aplicação obsoleta pode depender de contratos específicos e um processo manual pode consumir milhares de horas de trabalho todos os anos. Nenhuma dessas situações necessariamente aparecerá em uma conta chamada “Technical Debt”, mas todas representam custo.

Por isso, uma gestão estratégica precisa olhar além do General Ledger e compreender quais escolhas tecnológicas estão estruturalmente gerando despesa. Em determinados casos, modernizar uma aplicação pode aumentar significativamente o budget no curto prazo e ainda assim representar a melhor decisão financeira quando seu TCO é analisado ao longo de vários anos.

Se o horizonte de análise estiver limitado ao próximo exercício fiscal, esse investimento poderá parecer excessivamente caro, mas quando são considerados Run Cost, risco operacional, disponibilidade de skills, licenciamento, infraestrutura e velocidade de mudança, a conclusão pode ser completamente diferente.

Corte e Redução de Despesas: Redirecionando Gastos em TI

A gestão eficiente de custos em TI tornou-se uma das alavancas essenciais para alcançar sustentabilidade e vantagem competitiva, principalmente porque uma estratégia proativa de corte e redirecionamento de gastos permite simultaneamente responder a ambientes econômicos desafiadores e criar capacidade para aproveitar novas oportunidades.

A abordagem de “Cut/Reduce Spend — Redirect Expenditures” continua especialmente válida porque reforça uma distinção essencial: a economia não deveria representar necessariamente o ponto final do processo, mas uma fonte adicional de capacidade para a organização escolher onde deseja investir.

A otimização de custos em TI não é apenas uma questão de reduzir despesas, mas de realocar recursos de maneira inteligente para áreas que promovam maior impacto estratégico e retorno sobre o investimento. Tradicionalmente, a redução de custos em TI foi muitas vezes tratada como resposta emergencial a pressões financeiras, quando na realidade deveria funcionar como uma disciplina contínua capaz de impedir que desperdícios se acumulem até o momento em que uma crise force decisões precipitadas.

Nesse sentido, uma organização madura deveria ser capaz de identificar

continuamente aquilo que deixou de produzir valor, remover ou reduzir esse gasto e decidir conscientemente se a economia será convertida em redução do budget, proteção de margem ou reinvestimento em outra prioridade.

Corte Proativo e Programático de Gastos

A iniciativa de reduzir despesas deve ser encarada como exercício contínuo e estratégico, no qual o portfolio de tecnologia é revisitado de maneira sistemática para identificar recursos pouco utilizados, contratos inadequados, produtos duplicados, processos ineficientes e ativos que continuam consumindo dinheiro sem contribuir proporcionalmente para os resultados empresariais.

Essa abordagem é muito diferente de programas emergenciais baseados em cortes horizontais, pois permite que a organização preserve aquilo que efetivamente gera diferenciação enquanto elimina desperdícios antes que eles se transformem em parte estrutural do budget. A maturidade está justamente em não precisar esperar uma crise para descobrir quais custos já não faziam sentido.

Redirecionamento de Expenditures

Após a identificação e redução de gastos desnecessários, o próximo passo consiste em decidir conscientemente como utilizar a capacidade liberada, algo que deveria estar diretamente conectado às prioridades estratégicas da empresa. Recursos economizados através da racionalização de aplicações podem, por exemplo, financiar automação, modernização de plataformas, Data, Cybersecurity, AI ou capacitação das equipes.

Essa lógica muda completamente a percepção de Cost Optimization, pois a equipe deixa de ser aquela que simplesmente “corta” e passa a funcionar como habilitadora de reinvestimento. Essa narrativa também tende a melhorar significativamente o engajamento interno, pois profissionais normalmente respondem melhor a uma iniciativa cujo objetivo é liberar capacidade para financiar transformação do que a um programa percebido exclusivamente como redução de estrutura.

Renegociação e Flexibilização de Contratos

Vendor Management ganhou importância ainda maior em um ambiente no qual grande parte das plataformas empresariais é consumida através de contratos recorrentes, compromettimentos mínimos, métricas de utilização ou bundles nos quais novas capabilities são adicionadas continuamente.

Negociar apenas preço já não é suficiente, pois flexibilidade contratual, capacidade de ajustar volumes, portability, direitos sobre dados, mecanismos de saída, limites de reajuste e possibilidade de reduzir compromissos também possuem enorme valor

financeiro. Em mercados que evoluem rapidamente, um contrato aparentemente vantajoso pode se tornar caro simplesmente porque mantém a organização presa a uma arquitetura ou fornecedor que deixou de ser competitivo.

Essa preocupação tende a crescer ainda mais com AI, pois funcionalidades inteligentes estão sendo incorporadas a inúmeros produtos SaaS e podem introduzir novas camadas de cobrança em contratos que anteriormente possuíam economics muito mais simples.

Estratégias Práticas para Corte e Redirecionamento de Despesas

Uma abordagem madura precisa combinar análise financeira com entendimento tecnológico, avaliando ROI, TCO, utilização, relevância estratégica, risco e custo de oportunidade antes de decidir onde reduzir gastos. Nesse contexto, gestão baseada em valor se torna mais importante do que simplesmente buscar o menor preço, pois uma solução mais cara pode ser economicamente superior se reduzir esforço operacional, consolidar ferramentas, diminuir incidentes ou produzir melhores outcomes.

A adoção de tecnologias emergentes também precisa seguir essa mesma lógica, pois AI, Automation, Data e outras áreas podem gerar ganhos relevantes, mas o simples fato de uma tecnologia ser nova ou estrategicamente importante não elimina a necessidade de construir um Business Case e estabelecer mecanismos para medir se o valor originalmente esperado está efetivamente sendo capturado.

Otimização de Desempenho: Repriorização da Utilização de Recursos Atuais

A otimização de desempenho na gestão de TI envolve muito mais do que a redução direta de despesas, pois parte importante da eficiência pode ser obtida através da melhor utilização dos recursos já disponíveis. Pessoas, contratos, infraestrutura, aplicações e plataformas podem possuir capacidade ociosa, estar alocados em atividades de baixo valor ou simplesmente ser utilizados de maneira menos eficiente do que poderiam.

Essa perspectiva altera a lógica tradicional de “fazer mais com menos” e a substitui por uma abordagem mais inteligente de “gerar mais valor com aquilo que já existe”. Em determinados contextos, melhorar utilização pode produzir impacto financeiro superior a qualquer renegociação contratual.

Repriorização dos Recursos de TI

A repriorização eficaz começa por uma compreensão clara das prioridades empresariais e de como cada recurso de tecnologia contribui para elas, exigindo olhar para além de estruturas organizacionais ou budgets históricos e questionar se a distribuição atual das capacidades continua coerente com aquilo que a empresa considera estratégico.

Recursos raramente permanecem perfeitamente alocados ao longo do tempo, pois projetos terminam, prioridades mudam, tecnologias se tornam obsoletas e novas demandas aparecem. Uma gestão madura precisa possuir mecanismos para mover capacidade conforme essa realidade se transforma.

Redefinição da Utilização dos Recursos

Repensar a utilização dos recursos implica questionar permanentemente se a maneira atual de operar continua sendo a mais adequada, considerando que automação pode liberar pessoas de atividades manuais, Cloud pode permitir ajuste dinâmico de capacidade, consolidação de ferramentas pode reduzir esforço de suporte, Platform Engineering pode eliminar duplicação entre equipes e AI pode aumentar produtividade em determinadas atividades.

O ganho financeiro não precisa necessariamente vir de reduzir headcount ou contratos, mas de aumentar a quantidade e qualidade de valor produzida pela mesma estrutura. Essa distinção é importante porque produtividade e redução de custos não são necessariamente sinônimos.

Benchmarking e Análise Comparativa

Benchmarking continua sendo uma ferramenta extremamente útil, desde que seja utilizado como referência e não como verdade absoluta, pois comparar custos de TI com organizações semelhantes pode ajudar a identificar anomalias, mas qualquer comparação precisa considerar diferenças de estratégia, arquitetura, nível de digitalização, regulação, sourcing e complexidade.

Uma empresa que investe mais em tecnologia do que seus peers pode estar sendo ineficiente, mas também pode simplesmente possuir um modelo de negócio muito mais digital ou estar construindo capabilities que produzirão diferenciação no futuro. O benchmark deve gerar perguntas e hipóteses, não respostas automáticas.

Estratégias Práticas para a Otimização de Desempenho

Programas de melhoria contínua, automação, capacitação tecnológica e gestão flexível de capacidade continuam fundamentais para aumentar produtividade sem destruir capabilities relevantes, principalmente em organizações nas quais simplesmente adicionar pessoas ou budget deixou de ser uma alternativa sustentável.

Também considero importante conectar essa discussão a métricas operacionais e financeiras simultaneamente, pois melhorar performance técnica sem compreender o impacto econômico pode gerar otimização local, enquanto reduzir custos sem observar consequências operacionais pode aumentar incidentes, degradar Customer Experience ou comprometer velocidade de entrega. O ponto de equilíbrio está justamente na capacidade de entender custo, performance e valor como dimensões relacionadas.

Criação de Valor: Investindo em Resultados Empresariais

A transformação digital e a evolução contínua da tecnologia reformularam profundamente a maneira como investimentos de TI deveriam ser avaliados, pois tecnologia deixou há muito tempo de funcionar apenas como infraestrutura de suporte e passou a compor diretamente produtos, processos, canais, experiências e modelos de negócio.

Isso torna insuficiente avaliar a função apenas pela capacidade de executar seu orçamento ou manter custos sob controle, pois o investimento precisa estar conectado aos resultados empresariais pretendidos. A temática de “Create Value — Invest in Business Outcomes” reforça exatamente essa mudança, estimulando CIOs a direcionar recursos para aquilo que produz outcomes relevantes e mensuráveis.

Isso não significa que todo investimento precise possuir retorno financeiro direto, pois Cybersecurity pode evitar perdas, Resilience pode reduzir exposição a interrupções, Compliance pode preservar licença para operar e Architecture pode criar optionality futura. O conceito de valor precisa ser suficientemente amplo para representar a realidade do negócio.

Alinhamento de TI com Objetivos Empresariais

Para criar valor real, investimentos em TI precisam estar ligados às prioridades estratégicas da organização e ser compreendidos no contexto dos resultados que pretendem habilitar. Essa conexão também melhora a qualidade das decisões quando recursos são escassos, pois se dois investimentos competem pelo mesmo budget, a discussão deixa de ser baseada apenas em preferência tecnológica e passa a considerar qual deles contribui de forma mais relevante para aquilo que a empresa pretende alcançar.

Esse é um avanço importante na maturidade da relação entre CIO, CFO e demais executivos, porque tecnologia deixa de precisar justificar cada investimento exclusivamente em sua própria linguagem e passa a conectá-lo diretamente aos

outcomes compartilhados pela organização.

Investimento em Capacidades que Geram Resultados

Investir em TI precisa ir além da manutenção da infraestrutura existente e contemplar a construção das capabilities necessárias para o futuro da organização, seja através de Automation, Data, AI, Cybersecurity, Platform Engineering, modernização arquitetural ou Digital Workplace.

Todas essas áreas podem representar destinos legítimos de investimento, desde que exista clareza sobre o problema empresarial que pretendem resolver e sobre como seu valor será acompanhado. O erro não está em investir em tecnologia emergente, mas em investir sem uma tese suficientemente clara.

A importância crescente da parceria entre CIO e CFO

A gestão financeira de tecnologia também está deixando de ser responsabilidade exclusiva da área de TI porque uma parcela cada vez maior do technology spend acontece fora dela, com Business Units contratando SaaS, Marketing utilizando plataformas digitais, áreas de Data possuindo budgets próprios, produtos digitais incorporando infraestrutura Cloud e AI podendo ser consumida diretamente por diferentes funções.

Isso torna a fronteira do “budget de TI” cada vez menos representativa do verdadeiro gasto tecnológico da organização e aumenta a necessidade de construir uma visão integrada sobre Technology Spend. Uma empresa pode aparentemente manter o orçamento central de TI sob controle enquanto seu gasto total com tecnologia cresce significativamente em diferentes centros de custo.

Nesse cenário, CIO e CFO precisam desenvolver uma relação ainda mais próxima, combinando a visão do CIO sobre arquitetura, fornecedores, risco, capabilities e transformação com a visão do CFO sobre P&L, capital, retorno e disciplina financeira. Quando ambos trabalham de forma coordenada, a qualidade das decisões tende a aumentar significativamente.

Essa parceria também reduz uma antiga tensão na qual TI tenta justificar seus custos enquanto Finance tenta simplesmente reduzi-los, fazendo com que o debate amadureça para uma pergunta muito mais produtiva sobre como cada investimento tecnológico pode produzir o melhor retorno possível para a organização.

Cost Transparency precisa chegar ao negócio

Transparência não significa simplesmente enviar relatórios detalhados de custos para os stakeholders, mas apresentar informação em uma linguagem que permita decisões, pois dizer que determinada aplicação custa dez milhões por ano é informação, enquanto explicar quanto custa por cliente, transação, unidade de negócio ou produto é muito mais útil.

Esse tipo de visão aproxima Technology Financial Management de conceitos como TBM e FinOps, nos quais recursos tecnológicos são traduzidos para unidades compreensíveis pelo negócio. Quando uma unidade empresarial consegue enxergar o custo associado ao consumo de determinado serviço, suas decisões também começam a mudar.

Isso pode melhorar accountability sem necessariamente recorrer imediatamente a mecanismos rígidos de chargeback, pois em muitos casos showback já produz comportamento diferente simplesmente porque torna o consumo visível. A transparência passa então a funcionar como instrumento de gestão e não apenas de reporte.

Unit Economics também pertence à TI

Unit Economics é normalmente associada a produtos digitais ou startups, mas deveria fazer cada vez mais parte da gestão financeira de tecnologia em empresas tradicionais, pois compreender quanto custa processar uma transação, atender determinado cliente, armazenar um terabyte, executar determinada ação de AI ou manter determinado produto digital ativo conecta arquitetura e economia de uma maneira muito mais útil do que uma visão agregada do budget.

Essas métricas também permitem acompanhar se escala está melhorando ou piorando a economics, já que uma plataforma que dobra seu volume de usuários e dobra exatamente seu custo não está necessariamente capturando ganhos de escala. Uma arquitetura melhor talvez permita que custo cresça muito menos do que o volume de negócio, algo que só se torna visível quando a métrica econômica é conectada à unidade produzida.

Esse tipo de insight transforma Cost Management em uma discussão que também pertence à Architecture, Engineering e Product Management, pois diversas decisões que determinam custos são tomadas muito antes de qualquer despesa aparecer nos

relatórios financeiros.

Cost Optimization precisa ser always-on

Talvez a principal mudança conceitual em relação aos tradicionais programas de redução de custos esteja justamente na necessidade de tratar Cost Optimization como uma disciplina permanente, e não como uma iniciativa iniciada apenas quando alguma crise financeira aparece.

Contratos precisam ser revisitados continuamente, licenças precisam ser analisadas, Cloud precisa ser acompanhada, AI precisa possuir unit economics, aplicações precisam ser racionalizadas, Technical Debt precisa ser quantificado, recursos precisam ser realocados e savings precisam possuir destino claramente definido. Essa disciplina contínua evita justamente os grandes programas traumáticos de corte que surgem quando anos de ineficiência se acumulam sem qualquer tratamento.

Uma organização que otimiza constantemente tende a possuir muito mais alternativas quando o ambiente econômico se deteriora, ao mesmo tempo em que uma organização que conhece profundamente sua estrutura de custos consegue investir de maneira muito mais confiante quando surgem oportunidades de crescimento.

CIO Codex Framework - IT Finance Macro Capability

A macro capability IT Finance, integrada na camada IT Transformation, é essencial para o gerenciamento financeiro eficiente da função de TI dentro de uma organização.

Esta macro capability engloba a estruturação, planejamento e controle das finanças de TI, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e alinhados com os objetivos estratégicos do negócio.

O foco principal da IT Finance é o gerenciamento do orçamento de TI, que inclui a elaboração de orçamentos detalhados, o monitoramento dos gastos e a garantia de que os investimentos em TI gerem o máximo retorno sobre o investimento.

Essa gestão orçamentária é crucial para equilibrar as necessidades operacionais e estratégicas de TI com as limitações financeiras da organização.

Além do gerenciamento do orçamento, a IT Finance também abrange a gestão de cobrança e faturamento dos serviços de TI.

Isso envolve definir modelos de cobrança que reflitam o uso real dos serviços por

diferentes departamentos ou unidades de negócio, promovendo transparência e responsabilidade no uso dos recursos de TI.

Outro aspecto importante é o gerenciamento do desempenho financeiro de TI.

Isso inclui a análise de indicadores financeiros, como custo total de propriedade (TCO) e retorno sobre investimento (ROI), para avaliar a eficiência financeira das operações e projetos de TI.

Essa análise ajuda a identificar oportunidades de otimização de custos e a melhorar a tomada de decisões financeiras estratégicas.

Em resumo, a IT Finance é fundamental para assegurar que as funções de TI operem dentro de um quadro financeiro sustentável e contribuam para a saúde financeira geral da organização.

Esta macro capability representa uma abordagem integrada e estratégica para a gestão financeira de TI, crucial para o sucesso e a eficiência das operações de TI em um ambiente de negócios cada vez mais orientado por tecnologia.

Essa macro capability apresenta como conteúdo complementar o detalhamento de cada uma de suas capabilities conforme abaixo, cada qual explorada em um item específico do CIO Codex Framework IT Reference Model:

- **Business Charging & Billing Management:** Esta capability foca na gestão eficiente dos processos de cobrança e faturamento relacionados aos serviços de TI. Inclui a definição de modelos de precificação, a implementação de sistemas de cobrança e a garantia de que os custos dos serviços de TI sejam cobrados de forma justa e transparente aos departamentos ou clientes internos. É essencial para assegurar que a TI opere de forma financeiramente sustentável e alinhada com as práticas de mercado.
- **IT Budget Management:** Dedicada ao planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de TI. Esta capability envolve a elaboração de orçamentos detalhados que reflitam as necessidades e prioridades da organização, a alocação eficiente de recursos e o acompanhamento contínuo dos gastos em relação ao orçamento. Ela é crucial para manter o controle financeiro e garantir que os investimentos em TI sejam estratégicos e responsáveis.
- **IT Financial Performance Management:** Foca na avaliação e gestão do desempenho financeiro da Área de Tecnologia. Esta capability envolve a análise de métricas financeiras, como retorno sobre investimento (ROI) e

custo total de propriedade (TCO), para avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI. É fundamental para entender o valor gerado pela TI e orientar decisões financeiras estratégicas que suportem os objetivos de negócio da organização.

Business Charging & Billing Management

A Business Charging & Billing Management, situada na macro capability IT Finance e integrante da camada IT Transformation no CIO Codex Capability Framework, assume um papel crucial na viabilização financeira dos serviços de TI.

Esta capability permite à organização monitorar meticulosamente os custos e receitas relacionados à tecnologia, estabelecendo uma ponte essencial entre a eficiência financeira e a transparência operacional.

Esta capability fundamenta-se em conceitos como Modelos de Precificação, Sistemas de Cobrança, Transparência Financeira, Governança Financeira e Avaliação de Valor.

Os Modelos de Precificação englobam estratégias e métodos para estabelecer preços para os serviços de TI, considerando custos, valor percebido pelo cliente e práticas de mercado.

Os Sistemas de Cobrança referem-se à implementação de sistemas que automatizam o processo de cobrança, proporcionando um acompanhamento preciso das transações financeiras.

A Transparência Financeira garante a clareza dos custos e despesas de TI, promovendo um entendimento e aceitação entre os clientes internos.

A Governança Financeira estabelece diretrizes para a gestão financeira, enquanto a Avaliação de Valor se concentra na análise contínua do retorno sobre o investimento dos serviços de TI.

Características chave desta capability incluem Alinhamento Estratégico, Eficiência Financeira, Auditoria e Controle, Atendimento ao Cliente Interno e Inovação Financeira.

O Alinhamento Estratégico assegura que os modelos de cobrança estejam em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

A Eficiência Financeira busca otimizar os recursos financeiros da TI, enquanto a Auditoria e Controle garantem a conformidade com as políticas financeiras.

O Atendimento ao Cliente Interno foca no suporte eficaz às necessidades financeiras dos departamentos internos, e a Inovação Financeira explora novas tecnologias e

abordagens para melhorar os processos de cobrança e faturamento.

O propósito da Business Charging & Billing Management é garantir a operação financeira sustentável da TI, proporcionando serviços de alta qualidade de forma justa e transparente.

Seus objetivos englobam a definição de modelos de precificação adequados, a implementação de sistemas eficazes de cobrança, a garantia de transparência nos custos de TI, a contribuição para a sustentabilidade financeira e o monitoramento e reporte de custos.

Esta capability impacta significativamente várias dimensões da tecnologia, incluindo a Infraestrutura, a Arquitetura, os Sistemas, a Cybersecurity e o Modelo Operacional.

Na Infraestrutura, influencia decisões relacionadas à alocação de recursos.

Na Arquitetura, pode favorecer abordagens que minimizem custos ou permitam uma cobrança precisa.

Nos Sistemas, requer integração com sistemas de cobrança.

Em Cybersecurity, ajuda na otimização de investimentos em segurança.

No Modelo Operacional, define processos que impactam a interação da TI com departamentos internos e clientes.

Em resumo, a Business Charging & Billing Management é uma capability fundamental na governança de TI, atuando como um pilar para a sustentabilidade financeira da tecnologia dentro das organizações.

Ela não apenas assegura a correta alocação e cobrança dos custos de TI, mas também promove uma maior compreensão e aceitação desses custos entre os clientes internos, fortalecendo a relação entre a TI e outras áreas da empresa.

A implementação eficaz desta capability é, portanto, vital para o sucesso financeiro e operacional dos serviços de TI.

IT Budget Management

A IT Budget Management, integrada na macro capability IT Finance e parte da camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para assegurar que a área de Tecnologia da Informação opere de forma financeiramente sustentável, maximizando os recursos disponíveis e investindo estrategicamente para impulsionar o sucesso organizacional.

Esta capability requer uma combinação de precisão, responsabilidade e visão

estratégica para gerenciar efetivamente os recursos financeiros de TI.

Essa capability fundamenta-se em conceitos como Orçamento de TI, Alocação Eficiente de Recursos, Elaboração de Orçamentos Detalhados, Acompanhamento Financeiro e Responsabilidade Financeira.

O Orçamento de TI envolve o planejamento e a alocação de recursos financeiros para atividades de TI, considerando as metas e objetivos organizacionais.

A Alocação Eficiente de Recursos é a habilidade de distribuir financeiramente os recursos de maneira estratégica, priorizando iniciativas que agreguem valor à organização.

A Elaboração de Orçamentos Detalhados consiste na criação de orçamentos que detalham minuciosamente os custos e despesas associados a projetos e operações de TI.

O Acompanhamento Financeiro refere-se à prática de monitorar os gastos de TI em relação ao orçamento planejado, identificando desvios e implementando ações corretivas quando necessário.

Por fim, a Responsabilidade Financeira assegura a atribuição clara de responsabilidades pela gestão do orçamento de TI.

As características distintivas da IT Budget Management incluem Alinhamento Estratégico, Tomada de Decisões Embasadas, Eficiência de Custos, Gestão de Riscos Financeiros e Transparência Financeira.

O Alinhamento Estratégico garante que os recursos financeiros de TI estejam em sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

A Tomada de Decisões Embasadas fornece informações atualizadas e precisas sobre o desempenho financeiro de TI, fundamentais para decisões baseadas em dados.

A Eficiência de Custos promove operações econômicas, evitando desperdícios e maximizando a utilização de recursos.

A Gestão de Riscos Financeiros foca na identificação e mitigação de riscos financeiros, enquanto a Transparência Financeira comunica os detalhes do orçamento de TI de forma clara e acessível a todas as partes interessadas.

O propósito da IT Budget Management é garantir a responsabilidade financeira e a sustentabilidade da TI, alinhando a tecnologia com os objetivos da organização.

Esta capability é essencial para a elaboração de orçamentos detalhados, a alocação eficiente de recursos, o monitoramento de gastos e desempenho, além de apoiar decisões estratégicas.

O impacto da IT Budget Management se estende por várias dimensões da tecnologia. Na Infraestrutura, define a alocação de recursos para servidores, armazenamento e redes.

Na Arquitetura, influencia decisões que priorizam investimentos alinhados aos objetivos financeiros.

Nos Sistemas, afeta a priorização de projetos de desenvolvimento, assegurando que os recursos sejam direcionados para iniciativas estratégicas.

Em Cybersecurity, inclui a alocação de recursos para garantir a segurança dos ativos tecnológicos.

No Modelo Operacional, estabelece práticas de gestão que afetam como a TI opera, incluindo terceirização de serviços e contratação de pessoal.

Em suma, a IT Budget Management é um pilar fundamental na governança de TI, crucial para a sustentabilidade financeira e operacional da tecnologia nas organizações.

Esta capability não só assegura a alocação apropriada e a gestão eficiente dos recursos financeiros de TI, mas também desempenha um papel vital na habilitação de uma tomada de decisão estratégica e informada, garantindo que as iniciativas de TI se alinhem com as metas gerais da organização.

IT Financial Performance Management

A IT Financial Performance Management, inserida na macro capability IT Finance e parte da camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, representa um elemento crucial para assegurar a eficiência financeira e a agregação de valor real da Tecnologia da Informação aos objetivos organizacionais.

Esta capability, por meio da análise minuciosa das métricas financeiras, orienta a TI para um desempenho financeiro otimizado e alinhado estrategicamente com os objetivos da organização.

Os principais conceitos que fundamentam a IT Financial Performance Management incluem o Retorno sobre Investimento (ROI), o Custo Total de Propriedade (TCO), a Eficiência Financeira, a Análise de Desempenho Financeiro e o Valor de TI.

O ROI mede o benefício financeiro em relação ao custo dos investimentos em TI, permitindo avaliar o valor agregado pelas iniciativas de TI.

O TCO envolve o cálculo total dos custos associados à posse e operação de ativos de TI. Eficiência Financeira refere-se à gestão otimizada dos recursos financeiros,

alinhando gastos com metas organizacionais.

A Análise de Desempenho Financeiro examina indicadores financeiros específicos para medir a performance financeira da TI, enquanto o Valor de TI abrange a percepção do valor que as iniciativas de TI trazem à organização, tanto financeiramente quanto em termos estratégicos e operacionais.

Entre as características desta capability, destacam-se a Análise Estratégica, Aprimoramento Contínuo, Transparência Financeira, Responsabilidade Financeira e Alinhamento com Objetivos de Negócio.

A Análise Estratégica fornece informações relevantes para decisões que suportam os objetivos de negócio, enquanto o Aprimoramento Contínuo visa otimizar o desempenho financeiro da TI.

A Transparência Financeira assegura que os aspectos financeiros das iniciativas de TI sejam compreendidos por todas as partes interessadas, e a Responsabilidade Financeira atribui responsabilidades claras para o gerenciamento financeiro da TI.

O Alinhamento com Objetivos de Negócio garante que os investimentos em TI estejam sincronizados com as prioridades estratégicas da organização.

O propósito da IT Financial Performance Management é avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI e proporcionar uma visão clara do valor gerado pela TI, orientando decisões financeiras estratégicas.

Essa capability é essencial para a gestão do desempenho financeiro, apoiando os objetivos de negócio da organização.

Os objetivos específicos dentro do CIO Codex Capability Framework incluem a avaliação do ROI de projetos de TI, o gerenciamento de custos, a medição do TCO de ativos de TI e a identificação de oportunidades de economia.

Esses objetivos visam otimizar os recursos financeiros e garantir que os gastos de TI estejam alinhados com as metas organizacionais.

A IT Financial Performance Management tem um impacto significativo em várias dimensões da tecnologia.

Na Infraestrutura, influencia a alocação de recursos, garantindo investimentos alinhados com metas financeiras.

Na Arquitetura, direciona investimentos para tecnologias que demonstram um ROI sólido.

Nos Sistemas, avalia o custo-benefício de sistemas e aplicativos, orientando a priorização de investimentos.

Em Cybersecurity, o desempenho financeiro impacta diretamente a capacidade de investir em segurança.

No Modelo Operacional, define políticas de gestão de custos e práticas que impactam a operação de TI.

Em resumo, a IT Financial Performance Management é um pilar essencial na governança de TI, vital para assegurar uma gestão financeira eficaz e alinhada com as metas organizacionais.

Esta capability não apenas contribui para a responsabilidade financeira e a sustentabilidade da TI, mas também capacita a organização a tomar decisões estratégicas informadas, maximizando o valor e o retorno dos investimentos em tecnologia.

Concluindo

Adotar uma abordagem estratégica para a otimização de custos em TI é fundamental para que CIOs não apenas consigam responder a períodos de maior pressão financeira, mas principalmente construam uma função de tecnologia capaz de utilizar recursos de maneira disciplinada durante todos os ciclos econômicos. Uma organização que simplesmente reage a uma crise começa a procurar despesas quando já existe urgência, enquanto uma organização que pratica otimização continuamente conhece seus custos, entende seus drivers econômicos, possui visibilidade sobre utilização e sabe previamente quais despesas poderiam ser reduzidas com menor impacto caso isso se torne necessário.

Essa maturidade também permite fazer o movimento oposto com muito mais confiança, pois quando existe oportunidade para crescer a empresa consegue identificar onde aumentar investimento e quais capabilities merecem receber maior quantidade de recursos. Cost Optimization deixa, portanto, de ser uma agenda associada exclusivamente a períodos de austeridade e passa a funcionar como um mecanismo permanente de alocação eficiente de capital.

Cloud, SaaS e Artificial Intelligence tornaram essa disciplina ainda mais importante porque boa parte dos gastos tecnológicos passou a possuir comportamento variável e, conseqüentemente, precisa ser administrada de maneira muito mais próxima do consumo real. Não basta aprovar o budget e esperar o fechamento mensal para descobrir aquilo que aconteceu, pois em determinadas plataformas a própria utilização precisa ser acompanhada praticamente em tempo real.

Também acredito que veremos uma aproximação cada vez maior entre IT Financial

Management, FinOps, Technology Business Management, Portfolio Management, Enterprise Architecture e Strategic Planning, pois as decisões que determinam custos são frequentemente tomadas muito antes que qualquer fatura apareça. Uma arquitetura cara nasce durante o design, um contrato inflexível nasce durante a negociação, uma aplicação redundante nasce durante a decisão de compra, Technical Debt nasce durante escolhas de engenharia e um programa de AI economicamente insustentável pode nascer no momento em que uma Proof of Concept aparentemente barata é escalada sem que sua unit economics tenha sido compreendida.

Esse talvez seja um dos pontos mais importantes da gestão financeira moderna de TI, pois o custo precisa ser administrado na origem e não apenas analisado posteriormente por Finance. Quando Engineering, Architecture, Procurement, Product Management, FinOps e IT Finance compartilham responsabilidade sobre a economics da tecnologia, fica muito mais fácil impedir que decisões tecnicamente válidas gerem estruturas de custo insustentáveis.

Pessoalmente, considero que a verdadeira maestria em liderança de tecnologia reside justamente na capacidade de equilibrar rigor financeiro com visão estratégica, garantindo que eficiência não se transforme em austeridade indiscriminada e que inovação não se transforme em uma justificativa para gastar sem disciplina. O CIO precisa conseguir defender simultaneamente duas posições que podem parecer contraditórias, mas na realidade são complementares: determinados custos precisam ser reduzidos com bastante agressividade porque não geram valor suficiente, enquanto determinados investimentos precisam até ser ampliados porque são essenciais para o futuro da organização.

Essa capacidade exige transparência, dados, governança, conhecimento técnico e uma relação madura com Finance e com as demais áreas do negócio. Quando tudo isso funciona adequadamente, Cost Optimization deixa de ser uma agenda defensiva e passa a funcionar como mecanismo de criação de capacidade, pois cada desperdício eliminado cria espaço para outra prioridade, cada recurso melhor utilizado aumenta produtividade, cada aplicação racionalizada reduz complexidade e cada economia reinvestida de maneira inteligente pode financiar uma nova capability.

É justamente nesse ponto que IT Finance deixa de ser percebida apenas como disciplina de controle e passa a funcionar como parte da própria estratégia de transformação. O objetivo final não deveria ser construir a área de TI mais barata possível, mas a estrutura tecnológica capaz de produzir a melhor combinação entre custo, risco, performance, agilidade e valor empresarial.

No fim, a questão não deveria ser simplesmente quanto TI custa, mas quanto valor cada parcela relevante desse investimento ajuda a produzir e se existe uma maneira

melhor de utilizar os mesmos recursos. Quando o CIO consegue responder a essas perguntas com clareza, tecnologia deixa de ser apenas um dos grandes itens de despesa da organização e passa a ser administrada como aquilo que efetivamente se tornou: um dos principais ativos econômicos para operar, transformar e crescer o negócio.