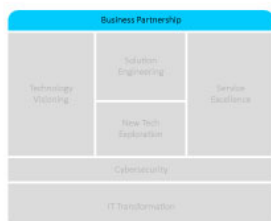




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



Business Partnership

Business Disruption

Digital Strategy Mgmt.

Business Co-creation & Design Thinking

Business Evolution

Business Demand & Lean Portfolio Mgmt.

Investment Planning

Business Running

Business Immersion

Business Service Level Mgmt.

A capability Digital Strategy Management, situada na macro capability Business Disruption e integrante da camada Business Partnership do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel essencial na definição e condução das estratégias digitais das organizações.

Esta capability é vital para assegurar que as iniciativas digitais estejam alinhadas com os objetivos empresariais, integrando-se harmoniosamente com as operações de negócios e de TI.

O foco da Digital Strategy Management reside no desenvolvimento de um plano abrangente para a adoção e implementação de tecnologias digitais, visando o alcance de metas empresariais específicas.

A estratégia digital envolve não apenas a seleção de tecnologias adequadas, mas também a análise profunda de como estas tecnologias podem transformar os processos de negócio, criar novas oportunidades de mercado e proporcionar vantagens competitivas sustentáveis.

Um aspecto crucial da Digital Strategy Management é o alinhamento estratégico, que garante que cada iniciativa digital esteja cuidadosamente sintonizada com os objetivos e a visão geral da organização.

Este alinhamento requer uma compreensão detalhada tanto das capacidades tecnológicas quanto das necessidades e objetivos de negócio, garantindo que as decisões tomadas sejam informadas, estratégicas e orientadas para o futuro.

Além disso, essa capability fomenta a inovação impulsionada pela tecnologia, promovendo a adoção de tecnologias emergentes e práticas pioneiras para impulsionar a transformação empresarial.

Isso envolve a identificação de novas tecnologias e tendências de mercado que podem ser aplicadas de forma criativa para resolver desafios de negócios, melhorar processos operacionais ou criar novos modelos de negócio.

No âmbito do planejamento estratégico avançado, a Digital Strategy Management se destaca por seu enfoque meticuloso na definição de uma visão clara e direcionada para a jornada digital da organização.

Isso inclui a gestão de recursos digitais, onde a tecnologia, os dados e as habilidades digitais são gerenciados de forma eficaz para garantir o alinhamento com a estratégia global.

A avaliação de viabilidade é outro componente chave, onde cada iniciativa digital é rigorosamente avaliada em termos de análise de custo-benefício, potencial de retorno sobre o investimento e mitigação de riscos. Além disso, o monitoramento contínuo e a métrica de desempenho são fundamentais para avaliar o sucesso das estratégias digitais e realizar ajustes conforme necessário.

Por fim, a Digital Strategy Management promove uma cultura de inovação dentro da organização, incentivando a experimentação e a adoção de novas tecnologias.

Isso não só impulsiona a inovação, mas também prepara a organização para se adaptar e prosperar em um cenário empresarial em constante evolução.

Portanto, a Digital Strategy Management é uma capability abrangente que abrange desde a formulação de estratégias digitais até a implementação e monitoramento dessas estratégias, garantindo que as organizações maximizem os benefícios da era digital e mantenham-se competitivas e relevantes no mercado atual.

Conceitos e Características

Em resumo, a Digital Strategy Management é uma capability que desempenha um papel vital na condução das estratégias digitais, assegurando que estejam alinhadas com os objetivos empresariais.

Seus conceitos incluem estratégia digital, alinhamento estratégico e inovação impulsionada pela tecnologia, enquanto suas características abrangem planejamento estratégico avançado, gestão de recursos digitais, avaliação rigorosa de viabilidade, monitoramento de desempenho e promoção de uma cultura inovadora.

Essa capability é fundamental para o sucesso das organizações na era digital.

Conceitos

- **Estratégia Digital:** No centro da Digital Strategy Management, reside o conceito de estratégia digital, que representa o plano abrangente para a adoção e implementação de tecnologias digitais com o propósito de atingir metas empresariais.
- **Alinhamento Estratégico:** A Digital Strategy Management é intrinsecamente ligada ao alinhamento estratégico, garantindo que cada iniciativa digital esteja cuidadosamente sintonizada com os objetivos e visão da organização.
- **Inovação Dirigida por Tecnologia:** Essa capability promove a inovação por meio da aplicação de tecnologias emergentes e práticas pioneiras para impulsionar a transformação.

Características

- **Planejamento Estratégico Avançado:** A Digital Strategy Management se destaca por seu planejamento estratégico meticuloso, que define uma visão clara e direcionada para a jornada digital da organização.
- **Gestão de Recursos Digitais:** Uma das características cruciais é a gestão eficaz dos recursos digitais, abrangendo tecnologia, dados e habilidades digitais, para garantir que estejam alinhados com a estratégia.

- **Avaliação de Viabilidade Rigorosa:** A avaliação cuidadosa da viabilidade de cada iniciativa digital, incluindo análise de custo-benefício e mitigação de riscos, é uma prática padrão.
- **Monitoramento e Métricas de Desempenho:** A capacidade de monitorar e medir o desempenho das estratégias digitais é fundamental, permitindo ajustes ágeis e otimizações contínuas.
- **Fomento da Cultura Inovadora:** A Digital Strategy Management promove uma cultura de inovação, incentivando a experimentação e a adoção de novas tecnologias.

Propósito e Objetivos

A capability de Digital Strategy Management desempenha um papel crítico na formulação e execução de estratégias digitais alinhadas aos objetivos de negócio.

Seu propósito fundamental é prover orientação e liderança na definição de um roteiro tecnológico que direcione a transformação e inovação empresarial.

Esta capability é essencial para garantir que a organização aproveite plenamente as oportunidades oferecidas pela era digital e se mantenha competitiva em um cenário empresarial em constante evolução.

Objetivos

No contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da Digital Strategy Management incluem:

- **Alinhamento com os Negócios:** Garantir que as estratégias digitais estejam alinhadas com os objetivos de negócio, as necessidades dos clientes e as demandas do mercado.
- **Impulsionar a Inovação:** Promover a cultura de inovação, identificando oportunidades para aplicar tecnologias emergentes e disruptivas.
- **Aprimorar a Eficiência Operacional:** Identificar e implementar soluções digitais que melhorem a eficiência dos processos operacionais.
- **Ampliar a Vantagem Competitiva:** Utilizar a tecnologia como uma vantagem competitiva, oferecendo serviços diferenciados e criando novos

modelos de negócios.

- Maximizar o Valor dos Ativos Digitais: Gerenciar ativos digitais, como dados e conteúdo, para obter o máximo valor deles.
- Mitigar Riscos Digitais: Identificar e gerenciar riscos relacionados à segurança cibernética, privacidade de dados e conformidade regulatória.
- Promover a Transformação Cultural: Facilitar a adoção de uma cultura empresarial voltada para a agilidade, a colaboração e a experimentação.
- Otimizar Investimentos em Tecnologia: Garantir que os investimentos em tecnologia sejam direcionados para iniciativas estratégicas que proporcionem o maior retorno sobre o investimento.
- Aumentar a Experiência do Cliente: Aprimorar a experiência do cliente por meio da personalização de serviços e interações digitais.
- Facilitar a Evolução Tecnológica: prover orientação para a evolução contínua da arquitetura de TI, a infraestrutura e os sistemas.

Impacto na Tecnologia

A Digital Strategy Management influencia significativamente a dimensão tecnológica da organização em várias áreas:

- Infraestrutura: Direciona a evolução da infraestrutura tecnológica para suportar as necessidades da estratégia digital. Promove a escalabilidade e a elasticidade da infraestrutura para acomodar aumentos na demanda por serviços digitais. Implementa soluções de gerenciamento de nuvem para otimizar recursos e custos.
- Arquitetura: Define diretrizes arquitetônicas que orientam a criação de sistemas flexíveis e interoperáveis. Fomenta a adoção de arquiteturas orientadas a serviços (SOA) e microsserviços para promover a modularidade e a reutilização. Gerencia a integração de tecnologias emergentes, como IA e IoT, na arquitetura empresarial.
- Sistemas: Identifica oportunidades para modernizar sistemas legados ou substituí-los por soluções digitais mais eficientes. Desenvolve estratégias de migração para sistemas baseados em nuvem para melhorar a flexibilidade e a escalabilidade. Gerencia a integração de aplicativos e sistemas para garantir a coesão operacional.
- Cybersecurity: Considera medidas de segurança cibernética para proteger os ativos digitais da organização em um ambiente cada vez mais

complexo.

- **Modelo Operacional:** Promove a automação de processos de negócios para aumentar a eficiência operacional. Desenvolve modelos operacionais ágeis que se adaptam rapidamente às mudanças nas condições de mercado. Introduce práticas de DevOps e metodologias ágeis para acelerar o desenvolvimento e a entrega de software.

Roadmap de Implementação

Digital Strategy Management é uma capability fundamental que desempenha um papel crítico na condução das estratégias digitais em uma organização.

Ela assegura que essas estratégias estejam alinhadas com os objetivos empresariais, promovendo o sucesso e a competitividade na era digital.

Abaixo, são explorados os principais pontos relacionados à roadmap de implementação desta capability:

- **Avaliação da Situação Atual:** O ponto de partida para implementar a Digital Strategy Management é avaliar a situação atual da organização em termos de estratégia digital. Isso envolve uma análise completa das iniciativas digitais existentes, dos recursos disponíveis e das metas empresariais.
- **Definição de Objetivos Claros:** É essencial estabelecer objetivos claros para a implementação da Digital Strategy Management. Isso inclui determinar como a estratégia digital contribuirá para os objetivos de negócio, como aumento da receita, redução de custos ou melhoria da experiência do cliente.
- **Identificação de Stakeholders Chave:** Identificar os principais stakeholders envolvidos na estratégia digital é fundamental. Isso pode incluir líderes de negócios, equipes de TI, especialistas em marketing digital e outros departamentos relevantes.
- **Desenvolvimento de um Plano de Ação:** Com base na avaliação da situação atual e nos objetivos definidos, é hora de criar um plano de ação detalhado. Isso deve abranger as etapas específicas que serão realizadas, os recursos necessários e os prazos associados.

- **Alocação de Recursos:** Garantir que a organização tenha os recursos necessários para implementar a Digital Strategy Management é essencial. Isso pode envolver a contratação de talentos digitais, investimentos em tecnologia e alocar orçamento adequado.
- **Educação e Treinamento:** À medida que a estratégia digital é implementada, é importante investir em educação e treinamento para capacitar a equipe. Isso pode incluir programas de formação em tecnologia, workshops sobre inovação digital e desenvolvimento de habilidades digitais.
- **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** A implementação da Digital Strategy Management não termina com a execução inicial. É crucial estabelecer um sistema de monitoramento contínuo para avaliar o desempenho das estratégias digitais em relação aos objetivos de negócio.
- **Ajustes e Otimizações:** Com base nos resultados obtidos e nas métricas de desempenho, a organização deve estar preparada para fazer ajustes e otimizações em sua estratégia digital. Isso permite uma abordagem ágil e adaptativa às mudanças no mercado.
- **Criação de uma Cultura Digital:** Promover uma cultura de inovação e transformação digital é um aspecto crítico. Isso envolve incentivar a colaboração, a experimentação e a disposição para adotar novas tecnologias e abordagens.
- **Comunicação Efetiva:** Garantir que a estratégia digital seja comunicada de forma eficaz em toda a organização é fundamental. Isso mantém todas as partes interessadas alinhadas e engajadas no processo.
- **Avaliação de Riscos e Compliance:** A Digital Strategy Management deve incluir uma avaliação contínua de riscos relacionados à segurança cibernética, privacidade de dados e conformidade regulatória. Isso ajuda a mitigar potenciais ameaças à estratégia digital.
- **Escalabilidade e Crescimento:** À medida que a implementação bem-sucedida da Digital Strategy Management começa a mostrar resultados, a organização deve planejar sua escalabilidade e como ampliará as iniciativas digitais para atingir um público maior e crescer no mercado.

Em resumo, a implementação da Digital Strategy Management envolve uma abordagem estruturada e cuidadosa, desde a avaliação inicial até o monitoramento contínuo e a otimização.

Essa capability desempenha um papel crucial na garantia de que a estratégia digital

esteja alinhada com os objetivos de negócio, promovendo a inovação e o sucesso na era digital.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Digital Strategy Management, parte integrante da macro capability Business Disruption e da camada Business Partnership do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel crucial na formulação e execução das estratégias digitais, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos empresariais.

Neste capítulo, as melhores práticas de mercado para essa capability, com base em benchmarks de mercado e estudos de caso.

- **Alinhamento Estratégico:** Uma das principais melhores práticas é assegurar um alinhamento sólido entre as estratégias digitais e os objetivos de negócio. Isso envolve uma compreensão profunda das necessidades dos clientes e das demandas do mercado, garantindo que cada iniciativa digital contribua diretamente para o sucesso da organização.
- **Estratégia Digital Holística:** A abordagem holística para a estratégia digital é outra prática essencial. Isso implica considerar todas as áreas da organização, desde a experiência do cliente até a cadeia de suprimentos, e identificar oportunidades para a transformação digital em todos os aspectos do negócio.
- **Inovação Contínua:** A promoção de uma cultura de inovação contínua é uma prática fundamental. Isso envolve a identificação de oportunidades para aplicar tecnologias emergentes e práticas pioneiras para impulsionar a transformação. As organizações líderes estão constantemente explorando novas maneiras de melhorar seus processos e serviços por meio da tecnologia.
- **Avaliação de Viabilidade Rigorosa:** Antes de iniciar qualquer iniciativa digital, é crucial realizar uma avaliação rigorosa de viabilidade. Isso inclui análises de custo-benefício, identificação de riscos e estratégias para mitigá-los. As melhores práticas envolvem a tomada de decisões informadas com base em dados sólidos.
- **Monitoramento e Métricas de Desempenho:** A capacidade de monitorar e

medir o desempenho das estratégias digitais é fundamental. Isso permite ajustes ágeis e otimizações contínuas. As organizações de destaque usam KPIs (Key Performance Indicators) bem definidos para acompanhar o progresso e identificar áreas de melhoria.

- **Fomento da Cultura Inovadora:** Promover uma cultura de inovação é um aspecto crítico. Isso inclui incentivar a experimentação e a adoção de novas tecnologias por toda a organização. As melhores práticas envolvem o estímulo à colaboração entre equipes e a criação de um ambiente que valoriza a criatividade.
- **Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores de tecnologia e empresas do ecossistema digital é uma prática comum. Isso pode incluir colaborações com startups, fintechs e provedores de soluções inovadoras para acelerar a transformação digital.
- **Gestão de Mudanças Efetiva:** Uma gestão de mudanças eficaz é essencial para garantir que a adoção das novas tecnologias seja suave e bem-sucedida. Isso inclui o treinamento adequado da equipe, comunicação clara e envolvimento de todos os stakeholders.
- **Otimização de Investimentos em Tecnologia:** Garantir que os investimentos em tecnologia sejam direcionados para iniciativas estratégicas que proporcionem o maior retorno sobre o investimento é uma prática-chave. Isso envolve a priorização de projetos com base em seu alinhamento com a estratégia global da organização.
- **Foco na Experiência do Cliente:** Aprimorar a experiência do cliente por meio da personalização de serviços e interações digitais é uma prioridade. As organizações de sucesso investem em entender as necessidades e expectativas dos clientes, adaptando suas estratégias digitais de acordo.
- **Transformação Cultural:** Facilitar a adoção de uma cultura empresarial voltada para a agilidade, a colaboração e a experimentação é uma prática que impulsiona a transformação digital de forma mais eficaz. Isso envolve liderança inspiradora e a promoção de valores alinhados com a inovação.

A Digital Strategy Management é uma capability essencial para as organizações na era digital.

Essas melhores práticas de mercado são orientadoras para garantir que as estratégias digitais sejam bem-sucedidas, alinhadas com os objetivos de negócio e capazes de impulsionar a inovação e a transformação.

Elas servem como um guia para os líderes de TI que buscam aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas pela revolução digital.

Desafios Atuais

A capability de Digital Strategy Management é crucial para orientar as organizações na era digital.

No entanto, ela enfrenta diversos desafios atuais que são fundamentais para entender como essa capability é aplicada e integrada em um contexto de negócios e operações de TI.

Os principais desafios enfrentados no mercado atualmente, considerando as melhores práticas, incluem:

- **Estratégia Alinhada com a Tecnologia:** O alinhamento eficaz da estratégia digital com as metas de negócios é um desafio constante. Garantir que a estratégia tecnológica esteja totalmente integrada aos objetivos da organização é fundamental para o sucesso.
- **Transformação Cultural:** Promover uma cultura de inovação e digitalização dentro da organização é um desafio significativo. A resistência à mudança e a falta de mentalidade orientada para a tecnologia podem ser obstáculos a serem superados.
- **Avaliação de Viabilidade:** Avaliar a viabilidade de projetos digitais, considerando aspectos como custo-benefício e riscos, é um desafio complexo. É necessário realizar análises rigorosas para garantir investimentos eficazes.
- **Rapidez na Tomada de Decisões:** A velocidade das mudanças tecnológicas requer tomadas de decisão ágeis. Superar a burocracia e garantir decisões rápidas e informadas é um desafio constante.
- **Integração de Tecnologias Emergentes:** Incorporar tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (AI) e Internet das Coisas (IoT), na estratégia digital requer expertise e compreensão das implicações.
- **Segurança Cibernética:** Garantir a segurança dos ativos digitais é um desafio crítico. Com ameaças cibernéticas em constante evolução, a proteção de dados e sistemas é uma prioridade.

- **Retenção de Talentos:** Atração e retenção de profissionais talentosos em tecnologia é um desafio, uma vez que a demanda por especialistas digitais é alta.
- **Investimento Adequado:** Gerenciar o orçamento e direcionar os recursos financeiros de forma eficaz para iniciativas digitais é uma tarefa complexa.
- **Experiência do Cliente:** Aprimorar a experiência do cliente por meio de estratégias digitais exige compreensão profunda das necessidades e expectativas dos clientes.
- **Métricas de Desempenho:** Estabelecer métricas adequadas para medir o sucesso das estratégias digitais e realizar um acompanhamento rigoroso é um desafio crítico.

A superação desses desafios é fundamental para garantir que a Digital Strategy Management desempenhe seu papel na condução das estratégias digitais, permitindo que as organizações alcancem seus objetivos de negócios na era digital em constante evolução.

A capacidade de adaptar-se a esses desafios e permanecer ágil é essencial para o sucesso a longo prazo.

Tendências para o Futuro

A Digital Strategy Management é uma capability crucial no CIO Codex Capability Framework, desempenhando um papel essencial na formulação e execução de estratégias digitais alinhadas aos objetivos de negócio.

Ela é parte integrante da macro capability Business Disruption, situada na camada Business Partnership.

Abaixo, as principais tendências para o futuro dessa capability, considerando as expectativas do mercado em relação a ela.

- **Inteligência Artificial e Machine Learning (IA/ML):** A IA e o ML continuarão a moldar a Digital Strategy Management, permitindo a análise de dados em larga escala para insights estratégicos. O uso de algoritmos avançados ajudará na identificação de oportunidades de

negócios e na personalização de estratégias.

- **Automatização de Processos Robóticos (RPA):** A automação de processos será fundamental para otimizar a eficiência operacional. A Digital Strategy Management incorporará RPA para automatizar tarefas repetitivas e liberar recursos para atividades estratégicas.
- **Estratégias de Nuvem Híbrida:** Com a crescente adoção de tecnologias em nuvem, a gestão de estratégias digitais incluirá a consideração de ambientes de nuvem híbrida. Isso permitirá flexibilidade e escalabilidade, combinando recursos locais e em nuvem.
- **Segurança Cibernética Avançada:** A cibersegurança continuará sendo uma prioridade. A Digital Strategy Management incorporará estratégias avançadas de segurança cibernética para proteger os ativos digitais contra ameaças cada vez mais sofisticadas.
- **Análise de Dados em Tempo Real:** A capacidade de analisar dados em tempo real será essencial para tomadas de decisão ágeis. A Digital Strategy Management adotará soluções de análise em tempo real para manter-se competitiva.
- **Ecossistema de Inovação Aberta:** A colaboração com startups e parceiros externos será uma tendência. A Digital Strategy Management buscará ativamente parcerias para impulsionar a inovação e explorar novos mercados.
- **Sustentabilidade Digital:** A consideração de práticas sustentáveis será incorporada às estratégias digitais. A Digital Strategy Management incluirá metas de sustentabilidade em suas iniciativas.
- **Personalização Extrema:** A personalização de produtos e serviços se tornará mais refinada. A Digital Strategy Management usará análise avançada para oferecer experiências altamente personalizadas aos clientes.
- **Blockchain e Segurança de Dados:** A Digital Strategy Management se concentrará na segurança de dados, incluindo o uso de tecnologias blockchain para garantir a integridade e a privacidade dos dados.
- **Mobilidade e Trabalho Remoto:** A mobilidade e o trabalho remoto serão parte integrante das estratégias digitais. A Digital Strategy Management considerará soluções que atendam às necessidades de uma força de trabalho distribuída.

Essas tendências refletem as expectativas do mercado em relação à Digital Strategy

Management no CIO Codex Capability Framework. À medida que a transformação digital avança, essa capability continuará a evoluir para impulsionar o sucesso das organizações na era digital.

É fundamental que as empresas estejam preparadas para abraçar essas tendências e incorporá-las em suas estratégias digitais para se manterem competitivas e relevantes no mercado em constante evolução.

KPIs Usuais

A capability de Digital Strategy Management desempenha um papel crítico na condução das estratégias digitais de uma organização, assegurando que estejam alinhadas com os objetivos empresariais e que a transformação digital ocorra de maneira eficaz.

Para monitorar e avaliar o desempenho dessa capability, é fundamental acompanhar uma série de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) que fornecem insights sobre o progresso e a eficácia das estratégias digitais.

Abaixo, uma lista de KPIs usualmente utilizados no contexto do CIO Codex Capability Framework para a Digital Strategy Management:

- **Índice de Alinhamento da Estratégia Digital:** Este KPI mede o grau de alinhamento das estratégias digitais com os objetivos de negócio da organização. Quanto mais próximo de 100%, melhor o alinhamento, indicando que as estratégias digitais estão perfeitamente integradas aos objetivos empresariais.
- **Taxa de Inovação Tecnológica:** Essa métrica avalia a rapidez com que a organização incorpora inovações tecnológicas em suas estratégias digitais. Pode ser medida pela frequência com que novas tecnologias são implementadas e adotadas.
- **Eficiência Operacional Digital:** Este KPI avalia o impacto das estratégias digitais na eficiência operacional da organização. Pode ser medido pela redução de custos operacionais, melhoria de processos ou aumento da produtividade.
- **Participação de Mercado Digital:** Mede a participação da organização no mercado digital em comparação com os concorrentes. Um aumento nessa

participação pode indicar o sucesso das estratégias digitais.

- Taxa de Adoção de Inovações Digitais: Essa métrica acompanha a rapidez com que os colaboradores da organização adotam e utilizam novas tecnologias e práticas digitais propostas nas estratégias.
- Satisfação do Cliente Digital: Avalia a satisfação dos clientes em relação às experiências digitais oferecidas pela organização. Pode ser medida por meio de pesquisas de feedback e avaliações.
- Retorno sobre o Investimento Digital (ROI): Mede o retorno financeiro gerado pelas estratégias digitais em relação ao investimento realizado. É um KPI fundamental para avaliar a eficácia das estratégias.
- Taxa de Cumprimento de Metas Digitais: Acompanha o alcance das metas estabelecidas nas estratégias digitais. Um alto cumprimento de metas indica o sucesso na implementação das estratégias.
- Tempo Médio de Resposta a Demandas Digitais: Avalia a eficácia da equipe em responder e implementar solicitações digitais. Um tempo médio menor pode indicar maior agilidade na execução das estratégias.
- Maturidade da Cultura Digital: Mede o grau de maturidade da cultura organizacional em relação à adoção de práticas e mentalidade digitais. Uma cultura mais madura pode facilitar a implementação das estratégias digitais.
- Taxa de Uso de Plataformas Digitais: Avalia a utilização efetiva das plataformas digitais desenvolvidas como parte das estratégias. Um alto uso indica que as plataformas estão atendendo às necessidades da organização.
- Índice de Sustentabilidade Digital: Mede a capacidade das estratégias digitais de manter a relevância e eficácia ao longo do tempo. Um alto índice indica que as estratégias são resilientes e adaptáveis.
- Taxa de Inovação Aberta: Avalia a colaboração com parceiros externos, como startups e fornecedores, para impulsionar a inovação digital. Um aumento na taxa de inovação aberta pode indicar maior diversificação de ideias e soluções.
- Taxa de Convergência Digital: Mede a capacidade de integrar diferentes iniciativas digitais em um ecossistema coeso. Uma alta taxa de convergência indica que as estratégias estão alinhadas e coordenadas.
- Índice de Segurança Digital: Avalia a eficácia das estratégias em garantir a segurança dos ativos digitais da organização. Um índice mais alto indica maior proteção contra ameaças cibernéticas.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação e no monitoramento contínuo do desempenho da Digital Strategy Management.

Eles ajudam a garantir que as estratégias digitais estejam alinhadas com os objetivos de negócio, promovendo a inovação, a eficiência operacional e a satisfação do cliente, enquanto também garantem a segurança dos ativos digitais da organização.

Exemplos de OKRs

A capability de Digital Strategy Management desempenha um papel crucial no contexto do CIO Codex Capability Framework, pois é responsável por orientar a estratégia digital de uma organização, alinhando-a com os objetivos de negócio e impulsionando a inovação tecnológica.

Exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) que ilustram como essa capability pode ser aplicada de forma prática e eficaz:

Alinhamento com os Negócios

Objetivo: Alinhar estratégias digitais com os objetivos de negócio.

- KR1: Realizar uma análise de gap entre as metas de negócio e as iniciativas digitais.
- KR2: Identificar oportunidades de melhoria na alavancagem da tecnologia para atender às demandas do mercado.
- KR3: Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) que reflitam o alinhamento estratégico.

Impulsionar a Inovação

Objetivo: Promover uma cultura de inovação por meio da adoção de tecnologias emergentes.

- KR1: Identificar e avaliar regularmente tecnologias emergentes com potencial de impacto no setor.
- KR2: Implementar um programa de treinamento em inovação para equipes de tecnologia.

- KR3: Realizar hackathons internos para incentivar a experimentação e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Aprimorar a Eficiência Operacional

Objetivo: Identificar e implementar soluções digitais que melhorem a eficiência dos processos operacionais.

- KR1: Realizar uma análise de processos para identificar gargalos e oportunidades de automação.
- KR2: Implementar um sistema de automação de processos (RPA) para tarefas repetitivas.
- KR3: Monitorar e medir a eficiência operacional por meio de KPIs específicos.

Ampliar a Vantagem Competitiva

Objetivo: Utilizar a tecnologia como uma vantagem competitiva no mercado.

- KR1: Avaliar regularmente o cenário competitivo e identificar lacunas tecnológicas.
- KR2: Desenvolver e implementar soluções digitais que agreguem valor aos clientes e diferenciem a empresa.
- KR3: Acompanhar o impacto das iniciativas digitais nas métricas de competitividade.

Maximizar o Valor dos Ativos Digitais

Objetivo: Gerenciar ativos digitais, como dados e conteúdo, para obter o máximo valor deles.

- KR1: Implementar uma estratégia de governança de dados para garantir qualidade e integridade.
- KR2: Identificar oportunidades de monetização de ativos digitais, como a venda de dados para parceiros.
- KR3: Aumentar a eficiência na gestão de ativos digitais, reduzindo custos operacionais.

Esses exemplos de OKRs demonstram como a Digital Strategy Management pode ser direcionada para alcançar objetivos específicos dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework.

Essas metas e indicadores-chave de desempenho ajudam a orientar a estratégia digital, garantindo o alinhamento com os negócios, promovendo a inovação, otimizando a eficiência operacional, ampliando a vantagem competitiva e maximizando o valor dos ativos digitais.

Ao aplicar esses OKRs, as organizações podem colher os benefícios da Digital Strategy Management, alinhando suas estratégias digitais com sucesso e se adaptando ao cenário empresarial em constante evolução na era digital.

Critérios para Avaliação de Maturidade

Digital Strategy Management é uma capability essencial dentro do CIO Codex Capability Framework, inserida na macro capability Business Disruption e na camada Business Partnership.

Esta capability desempenha um papel crítico na definição e execução de estratégias digitais para impulsionar a transformação e inovação empresarial, alinhando a tecnologia com os objetivos de negócios.

Para avaliar sua maturidade, um modelo inspirado no CMMI (Capability Maturity Model Integration), com cinco níveis: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há reconhecimento da necessidade de gerenciar estratégias digitais.
- Ausência de um processo formal para definição de estratégias digitais.
- Falta de alinhamento entre as estratégias digitais e os objetivos de negócios.
- Não existe monitoramento ou medição de resultados das estratégias digitais.
- Nenhuma estrutura para coleta de feedback de stakeholders sobre as estratégias.

Nível de Maturidade Inicial

- Reconhecimento da importância das estratégias digitais, mas com processos ad-hoc.
- Processo inicial de definição de estratégias, porém sem uma abordagem estruturada.
- Alinhamento inicial com os objetivos de negócios, mas sem integração completa.
- Monitoramento básico dos resultados das estratégias, mas sem métricas sólidas.
- Feedback de stakeholders coletado, mas sem análise sistemática.

Nível de Maturidade Definido

- Processos formalizados para definição e execução de estratégias digitais.
- Estrutura documentada para o desenvolvimento de estratégias digitais.
- Alinhamento claro e documentado com os objetivos de negócios.
- Monitoramento regular dos resultados com métricas estabelecidas.
- Feedback de stakeholders é parte integrante do processo e utilizado para aprimoramento contínuo.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Processos de gerenciamento de estratégias digitais são continuamente aprimorados.
- Estratégias digitais são desenvolvidas com base em melhores práticas.
- Alinhamento estratégico é dinâmico e adaptável a mudanças.
- Monitoramento proativo dos resultados e ajustes conforme necessários.
- Feedback contínuo de stakeholders é analisado e influencia decisões estratégicas.

Nível de Maturidade Otimizado

- A gestão de estratégias digitais é parte integral da cultura organizacional.

- Estratégias digitais são altamente adaptativas e orientadas por dados.
- Alinhamento estratégico é automatizado e orientado por análise avançada.
- Monitoramento em tempo real e aprendizado de máquina são utilizados para otimização.
- Feedback de stakeholders é incorporado em tempo real, influenciando decisões instantaneamente.

Em resumo, a capability Digital Strategy Management é fundamental para orientar as organizações na era digital.

Sua maturidade é avaliada com base em critérios inspirados no CMMI, abrangendo desde a inexistência de processos até a otimização avançada, permitindo que as empresas alcancem um alinhamento estratégico eficaz e promovam a inovação contínua.

Convergência com Frameworks de Mercado

Digital Strategy Management, como parte da macro capability Business Disruption e da camada Business Partnership, representa um aspecto vital para o alinhamento entre a estratégia de negócios e a tecnologia, enfatizando a importância do planejamento e execução de estratégias digitais.

A seguir, é analisada a convergência desta capability com dez frameworks de mercado, considerando o nível de alinhamento e o racional para cada um:

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O COBIT enfatiza o alinhamento entre os objetivos de negócios e a TI. Digital Strategy Management se alinha com este framework por meio da governança de TI, focando na entrega de valor e na gestão de riscos, essenciais para o planejamento estratégico digital.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** Embora o ITIL se concentre mais na gestão de serviços de TI, há uma convergência moderada com Digital Strategy Management na medida em que a estratégia digital pode impactar a entrega e a gestão de serviços de TI.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O SAFe oferece um framework para escalar práticas ágeis. A Digital Strategy Management se alinha com a necessidade de adaptabilidade e resposta rápida às mudanças do mercado, características essenciais do SAFe.

PMI:

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O foco do PMI está na entrega de projetos. Embora a gestão estratégica possa influenciar a gestão de projetos, a convergência é limitada a aspectos específicos de alinhamento e planejamento.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O CMMI, focado na maturidade dos processos, se alinha parcialmente com Digital Strategy Management no aprimoramento contínuo e na eficiência dos processos, que são influenciados pela estratégia digital.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Alto

- Racional: Dada a sua ênfase em arquitetura empresarial, o TOGAF tem alta convergência com a Digital Strategy Management. A estratégia digital é frequentemente refletida na arquitetura de TI, essencial para a execução da estratégia empresarial.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O DevOps SRE, focando na eficiência operacional e na confiabilidade, tem uma convergência moderada, pois a estratégia digital influencia a forma como as operações de TI e os desenvolvimentos são gerenciados e otimizados.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O NIST foca em segurança cibernética e padrões. A convergência com a gestão de estratégia digital é limitada, embora aspectos de segurança digital possam ser uma parte da estratégia global.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma é focado na melhoria da qualidade através da redução de variabilidade. Embora a qualidade seja importante para a estratégia digital, a natureza estatística e operacional do Six Sigma oferece pouca convergência direta.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT, com sua ênfase em eficiência e eliminação de desperdícios, se alinha em certo grau com a Digital Strategy Management. Estratégias digitais eficazes podem promover uma

abordagem mais enxuta e eficiente para a TI.

Essa análise demonstra como a Digital Strategy Management se integra com variados frameworks de mercado. Cada framework oferece uma perspectiva única, e a capacidade de alinhar a estratégia digital com esses diversos pontos de vista é crucial para uma gestão eficaz de TI.

Essa convergência não apenas valida a relevância da Digital Strategy Management no panorama atual da TI, mas também sublinha a importância de uma abordagem flexível e adaptável para integrar diferentes metodologias e práticas de mercado na formulação e execução de estratégias digitais.

Processos e Atividades

Develop Digital Strategy

O Develop Digital Strategy é um processo crucial que visa a criação de uma estratégia digital alinhada com os objetivos de negócio da organização.

Este processo envolve a definição de objetivos estratégicos claros, a condução de análises de mercado para identificar tendências e oportunidades digitais, e a identificação de iniciativas digitais que possam suportar esses objetivos.

O desenvolvimento da estratégia digital também inclui a elaboração de um roadmap detalhado que define as fases e prioridades das iniciativas digitais, além da revisão e aprovação da estratégia para garantir que ela esteja alinhada com as expectativas de todas as partes interessadas.

Este processo é fundamental para estabelecer uma direção clara para a transformação digital da organização, garantindo que todas as iniciativas estejam bem fundamentadas e prontas para execução.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Define Strategic Objectives	Definir os objetivos estratégicos da estratégia digital.	Metas empresariais, visão organizacional	Objetivos estratégicos definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Architecture & Technology Visioning, Data, AI & New Technology; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Conduct Market Analysis	Realizar análise de mercado para identificar tendências e oportunidades digitais.	Dados de mercado, relatórios de tendências	Análise de mercado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Identify Digital Initiatives	Identificar iniciativas digitais que suportem os objetivos estratégicos definidos.	Objetivos estratégicos, análise de mercado	Lista de iniciativas digitais	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Develop Digital Roadmap	Desenvolver o roadmap digital, detalhando as fases e prioridades das iniciativas digitais.	Lista de iniciativas digitais	Roadmap digital	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Architecture & Technology Visioning, Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review and Approve Strategy	Revisar e aprovar a estratégia digital desenvolvida.	Roadmap digital, objetivos estratégicos	Estratégia digital aprovada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All Areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Digital Opportunities

O processo Identify Digital Opportunities é destinado a descobrir e avaliar oportunidades de digitalização dentro dos processos de negócio.

Este processo envolve uma revisão detalhada dos processos atuais para identificar pontos problemáticos que podem ser melhorados com soluções digitais. A partir dessa análise, são avaliadas potenciais soluções digitais, considerando viabilidade técnica e financeira, para garantir que sejam práticas e alinhadas com as metas organizacionais.

O processo também inclui a priorização dessas oportunidades com base no impacto potencial e viabilidade, assegurando que os recursos sejam alocados de forma eficiente para iniciativas que proporcionem o maior valor para a organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Business Process Review	Realizar revisão dos processos de negócio para identificar áreas de digitalização.	Processos de negócio atuais	Relatório de revisão de processos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
2	Identify Pain Points	Identificar pontos problemáticos nos processos de negócio que podem ser resolvidos com soluções digitais.	Relatório de revisão de processos	Lista de pontos problemáticos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

3	Assess Digital Solutions	Avaliar soluções digitais potenciais para resolver os pontos problemáticos identificados.	Lista de pontos problemáticos	Avaliação de soluções digitais	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
4	Evaluate Feasibility	Avaliar a viabilidade técnica e financeira das soluções digitais propostas.	Avaliação de soluções digitais	Análise de viabilidade	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Prioritize Opportunities	Priorizar oportunidades digitais com base no impacto e viabilidade.	Análise de viabilidade	Lista de oportunidades priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All Areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Digital Initiatives

Implement Digital Initiatives é um processo que abrange a execução das iniciativas digitais conforme planejado na estratégia digital.

Este processo inclui a alocação de recursos, planejamento detalhado de projetos, execução das atividades de implementação, gestão de mudanças e treinamento de usuários finais.

É vital para garantir que as iniciativas digitais sejam realizadas com sucesso, dentro do prazo e orçamento previstos, e que as soluções implementadas atendam aos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

A gestão eficaz desse processo assegura que as transformações digitais ocorram de forma estruturada e controlada, promovendo a inovação e a melhoria contínua.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Resource Allocation	Alocar recursos necessários para a implementação das iniciativas digitais.	Roadmap digital, orçamento	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Project Planning	Planejar as atividades de projeto para a implementação das iniciativas.	Recursos alocados, roadmap digital	Plano de projeto	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development

3	Execute Implementation	Executar a implementação das soluções digitais conforme o plano.	Plano de projeto	Soluções digitais implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
4	Change Management	Gerenciar mudanças organizacionais e técnicas associadas à implementação das soluções.	Soluções digitais implementadas	Gestão de mudanças efetuada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Conduct User Training	Realizar treinamento dos usuários finais sobre as novas soluções digitais implementadas.	Soluções digitais implementadas	Usuários treinados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Digital Strategy Execution

O processo Monitor Digital Strategy Execution é focado no monitoramento contínuo da execução da estratégia digital.

Este processo é vital para garantir que as iniciativas digitais estejam progredindo conforme planejado e que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Envolve a coleta e análise de dados de desempenho, a geração de relatórios de desempenho e a realização de reuniões de revisão para discutir o progresso e os desafios.

Além disso, é necessário identificar ações corretivas para resolver problemas identificados durante o monitoramento.

Este processo assegura que a organização possa ajustar e otimizar suas estratégias digitais de maneira ágil e eficaz.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho das iniciativas digitais em execução.	Iniciativas digitais em execução	Dados de desempenho	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology

2	Analyze Performance Data	Analisar os dados de desempenho para identificar desvios e áreas de melhoria.	Dados de desempenho	Análise de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Generate Performance Reports	Gerar relatórios de desempenho das iniciativas digitais.	Análise de desempenho	Relatórios de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Conduct Review Meetings	Realizar reuniões de revisão para discutir o progresso e os desafios das iniciativas digitais.	Relatórios de desempenho	Ata de reuniões	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

5	Identify Corrective Actions	Identificar ações corretivas para resolver problemas identificados durante o monitoramento.	Ata de reuniões	Plano de ações corretivas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
---	-----------------------------	---	-----------------	---------------------------	---	--

Review and Update Digital Strategy

Review and Update Digital Strategy é um processo que envolve a revisão e atualização da estratégia digital com base nos resultados obtidos e nas mudanças no ambiente de negócios.

Este processo garante que a estratégia digital permaneça relevante e alinhada com os objetivos organizacionais.

Inclui a coleta de feedback de stakeholders, a análise dos resultados estratégicos alcançados, a identificação de áreas de melhoria, a atualização da estratégia digital para incorporar essas melhorias, e a comunicação da estratégia atualizada a todos os stakeholders relevantes.

Este processo é fundamental para manter a organização adaptável e resiliente em um cenário de negócios dinâmico.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Collect Feedback	Coletar feedback de stakeholders sobre a execução e eficácia da estratégia digital.	Feedback de stakeholders	Dados de feedback	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Strategic Outcomes	Analisar os resultados estratégicos alcançados com a execução da estratégia digital.	Dados de feedback, desempenho das iniciativas digitais	Análise de resultados estratégicos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria na estratégia digital com base na análise dos resultados.	Análise de resultados estratégicos	Lista de áreas de melhoria	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Update Digital Strategy	Atualizar a estratégia digital para incorporar as melhorias identificadas.	Lista de áreas de melhoria	Estratégia digital atualizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Updated Strategy	Comunicar a estratégia digital atualizada a todos os stakeholders relevantes.	Estratégia digital atualizada	Comunicação da estratégia atualizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation