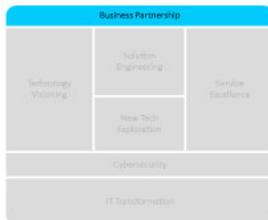




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A IT Investment Planning, situada na macro capability Business Evolution e integrante da camada Business Partnership no CIO Codex Capability Framework, é uma capability fundamental para a gestão eficiente dos investimentos em tecnologia das organizações.

Este componente do framework é vital para assegurar que os investimentos em TI sejam estrategicamente planejados e executados, maximizando o Retorno sobre Investimento (ROI) e alinhando-se com a estratégia organizacional global.

O conceito de ROI é central na IT Investment Planning. Esta abordagem não se limita apenas a medir o retorno financeiro dos investimentos, mas também enfatiza a importância de avaliar o impacto estratégico e a contribuição desses investimentos

para a realização dos objetivos de negócio da organização.

Isso implica em uma avaliação rigorosa dos benefícios, custos, riscos e impacto estratégico de cada investimento em tecnologia.

Além disso, a IT Investment Planning se baseia na alocação estratégica de recursos financeiros.

Esta abordagem garante que cada investimento esteja alinhado com a estratégia global da organização, assegurando que os recursos sejam direcionados para as iniciativas mais impactantes e que contribuam significativamente para os objetivos de longo prazo da organização.

A análise de viabilidade é uma característica importante desta capability, envolvendo uma avaliação detalhada dos investimentos propostos.

Esta análise leva em consideração não apenas os aspectos financeiros, mas também os riscos associados, o alinhamento estratégico e o potencial impacto sobre a eficiência operacional e a inovação.

A priorização de projetos de TI é outra característica fundamental da IT Investment Planning.

Esta priorização se baseia em critérios estratégicos, assegurando que os recursos sejam alocados para os projetos que oferecem o maior potencial de retorno e que estejam mais alinhados com a direção estratégica da organização.

A gestão do portfólio de investimentos em TI também é um aspecto chave desta capability.

Ela envolve a gestão de um conjunto diversificado de investimentos, equilibrando iniciativas de curto e longo prazo e garantindo que o portfólio seja adaptável e capaz de responder às mudanças nas necessidades do negócio e do mercado.

O monitoramento contínuo do desempenho dos investimentos é vital para a eficácia da IT Investment Planning.

Isso permite a realização de ajustes e realocações conforme necessários, assegurando que os investimentos continuem alinhados com as necessidades e objetivos em evolução da organização.

A tomada de decisão informada é uma característica crítica desta capability.

Ela garante que as decisões de investimento sejam baseadas em dados concretos e análises detalhadas, reduzindo assim os riscos e aumentando as chances de sucesso dos projetos.

Por fim, a IT Investment Planning busca otimizar o uso dos recursos financeiros.

Isso implica na identificação e eliminação de desperdícios e na garantia de que cada investimento contribua efetivamente para os objetivos da organização.

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a IT Investment Planning desempenha um papel crítico na maximização do valor que a tecnologia oferece ao negócio.

Seu propósito é avaliar e direcionar os investimentos em tecnologia de forma estratégica, garantindo que os recursos financeiros sejam alocados eficientemente às iniciativas tecnológicas mais impactantes.

Os principais objetivos da IT Investment Planning incluem a maximização do ROI, a priorização estratégica de projetos e iniciativas tecnológicas, a gestão eficiente do portfólio de TI, a avaliação rigorosa de riscos, o monitoramento e controle dos projetos e a adoção de melhores práticas para guiar as decisões e a gestão de investimentos.

Em termos de impacto na dimensão tecnológica da organização, a IT Investment Planning influencia diretamente a infraestrutura, a arquitetura de sistemas, o desenvolvimento e manutenção de sistemas e aplicativos, a cybersecurity e o modelo operacional da TI.

Ela define os investimentos em infraestrutura de TI, orienta a arquitetura de sistemas para garantir sua flexibilidade e alinhamento com os objetivos estratégicos, direciona o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, considera a segurança cibernética como parte integrante dos investimentos e impacta o modelo operacional da TI, determinando como os recursos serão alocados e gerenciados para atender às demandas do negócio.

Assim, a IT Investment Planning é uma capability essencial para garantir que os investimentos em TI sejam eficientes, estrategicamente alinhados e contribuam para o sucesso geral da organização no ambiente digital.

Conceitos e Características

Em resumo, a IT Investment Planning desempenha um papel crucial na maximização do ROI dos investimentos em tecnologia.

Seus conceitos incluem ROI e alocação estratégica de recursos, enquanto suas características envolvem análise de viabilidade, priorização de projetos, gestão de

portfólio, monitoramento de desempenho, tomada de decisão informada e otimização de recursos.

Essa capability é essencial para garantir que os investimentos em TI sejam direcionados de forma eficiente e alinhados com a estratégia organizacional, contribuindo para o sucesso da organização no ambiente digital.

Conceitos

- **ROI (Retorno sobre Investimento):** O conceito de ROI é central para a IT Investment Planning. Envolve a avaliação do benefício financeiro obtido a partir de um investimento em comparação com seus custos, garantindo que os recursos sejam direcionados para as iniciativas que proporcionam o maior retorno.
- **Alocação Estratégica de Recursos:** Essa capability se baseia na alocação estratégica de recursos financeiros, garantindo que cada investimento esteja alinhado com a estratégia global da organização.

Características

- **Análise de Viabilidade:** A IT Investment Planning realiza análises detalhadas de viabilidade de investimentos, considerando fatores como custos, benefícios, riscos e impacto estratégico.
- **Priorização de Projetos:** Ela classifica e prioriza projetos com base em seu alinhamento estratégico e potencial de retorno, permitindo que a organização concentre seus recursos nos projetos mais promissores.
- **Gestão de Portfólio:** A capability inclui a gestão de um portfólio de investimentos em TI, assegurando que ele seja equilibrado e diversificado para atender às diversas necessidades da organização.
- **Monitoramento de Desempenho:** O monitoramento contínuo do desempenho dos investimentos é uma característica crítica, permitindo ajustes e realocações conforme necessário.
- **Tomada de Decisão Informada:** A IT Investment Planning fornece informações sólidas para embasar as decisões de investimento, garantindo que sejam tomadas com base em dados concretos.
- **Otimização de Recursos:** Ela busca otimizar o uso dos recursos financeiros, evitando desperdícios e garantindo que cada investimento

contribua efetivamente para os objetivos da organização.

Propósito e Objetivos

A capability de IT Investment Planning desempenha um papel crítico na maximização do valor que a tecnologia oferece ao negócio.

Seu propósito fundamental é avaliar e direcionar os investimentos em tecnologia de forma estratégica, garantindo que os recursos financeiros sejam alocados de maneira eficiente às iniciativas tecnológicas mais impactantes.

Por meio da análise criteriosa das demandas de TI e da avaliação de seus benefícios potenciais, essa capability contribui para a eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva da organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da IT Investment Planning incluem:

- Maximização do ROI: Assegurar que os investimentos em tecnologia gerem o maior retorno sobre o investimento possível, alinhando-se com os objetivos estratégicos da organização.
- Priorização Estratégica: Identificar e priorizar os projetos e iniciativas tecnológicas com base em sua contribuição para a estratégia de negócio.
- Gestão de Portfólio: Gerenciar o portfólio de projetos de TI, equilibrando iniciativas de curto e longo prazo e otimizando a alocação de recursos.
- Avaliação de Riscos: Realizar avaliações de risco para identificar potenciais obstáculos e desafios que possam afetar os investimentos em tecnologia.
- Monitoramento e Controle: Estabelecer mecanismos de monitoramento e controle para garantir que os projetos de TI estejam alinhados com os planos e orçamentos estabelecidos.
- Adoção de Melhores Práticas: Utilizar melhores práticas e frameworks, como o ITIL e o COBIT, para orientar a tomada de decisões e a gestão de investimentos.

Impacto na Tecnologia

A IT Investment Planning influencia significativamente a dimensão tecnológica da organização:

- **Infraestrutura:** Define os investimentos em infraestrutura de TI, como servidores, armazenamento e rede, para suportar as iniciativas prioritárias.
- **Arquitetura:** Influencia a arquitetura de sistemas, orientando a seleção de tecnologias e padrões que melhor atendam aos objetivos estratégicos.
- **Sistemas:** Direciona o desenvolvimento, manutenção e atualização de sistemas e aplicativos para alinhá-los com as metas de negócio.
- **Cybersecurity:** A IT Investment Planning considera a segurança cibernética como parte integrante dos investimentos em tecnologia, garantindo que os recursos sejam alocados para fortalecer a postura de segurança da organização.
- **Modelo Operacional:** Impacta o modelo operacional da TI, determinando como os recursos serão alocados e gerenciados para atender às demandas do negócio.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Investment Planning, inserida na macro capability Business Evolution e na camada Business Partnership, desempenha um papel crítico na maximização do retorno sobre investimento (ROI) dos recursos financeiros destinados à tecnologia.

Para implementar essa capability com sucesso, é fundamental seguir um roadmap de adoção bem estruturado, considerando os principais pontos dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework.

A seguir, são apresentadas as principais etapas desse roadmap:

- **Avaliação Inicial:** Inicie o processo com uma avaliação inicial das atuais práticas de investimento em tecnologia da organização. Identifique os principais desafios, lacunas e áreas de melhoria.

- **Definição de Objetivos:** Estabeleça objetivos claros para a IT Investment Planning. Esses objetivos devem estar alinhados com a estratégia de negócios e focados na maximização do ROI e na alocação eficiente de recursos.
- **Formação de Equipe:** Monte uma equipe multidisciplinar que inclua especialistas em finanças, TI e gestão de projetos. Essa equipe será responsável por conduzir a implementação da capability.
- **Conscientização e Treinamento:** Promova sessões de conscientização e treinamento para as equipes envolvidas, garantindo que compreendam os conceitos e práticas da IT Investment Planning.
- **Análise de Viabilidade:** Desenvolva um processo robusto de análise de viabilidade para avaliar a atratividade de investimentos em tecnologia. Considere aspectos como custos, benefícios, riscos e alinhamento estratégico.
- **Priorização Estratégica:** Implemente um método de priorização de projetos e iniciativas com base em sua contribuição estratégica e potencial de ROI. Isso garantirá que os recursos sejam alocados às iniciativas mais alinhadas com os objetivos da organização.
- **Gestão de Portfólio:** Estabeleça uma estrutura de gestão de portfólio que permita o acompanhamento e a otimização contínua dos investimentos em tecnologia. Equilibre o portfólio considerando projetos de curto e longo prazo.
- **Monitoramento de Desempenho:** Implemente sistemas de monitoramento e relatórios para acompanhar o desempenho dos investimentos ao longo do tempo. Isso permitirá a identificação precoce de desvios e ações corretivas.
- **Avaliação de Riscos:** Integre avaliações de riscos ao processo de tomada de decisão de investimento. Identifique possíveis obstáculos que podem afetar o ROI e desenvolva planos de mitigação.
- **Adoção de Melhores Práticas:** Utilize melhores práticas reconhecidas, como o ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e o COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), para orientar a governança e a gestão de investimentos em TI.
- **Tomada de Decisão Informada:** Certifique-se de que todas as decisões de investimento sejam embasadas em dados concretos e informações sólidas. Isso proporcionará uma base sólida para a alocação de recursos.
- **Otimização Contínua:** Promova uma cultura de melhoria contínua,

revisando periodicamente os processos e procedimentos da IT Investment Planning para identificar oportunidades de otimização.

- **Integração com Governança de TI:** Integre a IT Investment Planning aos processos de governança de TI existentes, garantindo alinhamento com as políticas organizacionais.
- **Escalabilidade:** Planeje a escalabilidade da capability para acomodar um aumento no volume de investimentos à medida que a organização cresce.

A IT Investment Planning é essencial para garantir que os investimentos em tecnologia sejam alocados de forma estratégica e eficiente, contribuindo para o sucesso da organização no cenário digital.

Ao seguir esse roadmap de implementação, a organização estará melhor preparada para maximizar o valor gerado por seus investimentos em TI e alinhar-se de maneira mais sólida com sua estratégia de negócios.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de IT Investment Planning desempenha um papel crucial na maximização do ROI dos investimentos em tecnologia.

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

- **Maximização do ROI:** Uma das melhores práticas mais fundamentais é a busca constante pela maximização do Retorno sobre Investimento (ROI). Isso implica em avaliar cuidadosamente os benefícios financeiros esperados de cada investimento em tecnologia e compará-los com os custos associados. Investimentos que oferecem um ROI mais alto devem ser priorizados.
- **Análise de Viabilidade:** Antes de aprovar qualquer investimento em TI, é essencial realizar uma análise detalhada de viabilidade. Isso inclui a avaliação de custos, benefícios, riscos e impacto estratégico. A decisão de investir deve ser baseada em dados sólidos e em uma compreensão clara dos potenciais retornos.
- **Priorização Estratégica:** A priorização de projetos e iniciativas

tecnológicas com base em sua contribuição para a estratégia de negócio é uma prática crítica. Isso garante que os recursos sejam direcionados para as áreas que têm o maior impacto nos objetivos organizacionais.

- **Gestão de Portfólio:** A gestão de portfólio é uma abordagem que envolve o equilíbrio e diversificação dos investimentos em TI. Essa prática permite que a organização mantenha um portfólio de projetos que atenda às diversas necessidades e metas, evitando a concentração excessiva de recursos em uma única área.
- **Monitoramento de Desempenho:** O monitoramento contínuo do desempenho dos investimentos é uma prática recomendada. Isso envolve a avaliação regular do progresso, identificação de desvios em relação aos planos e a implementação de medidas corretivas quando necessário.
- **Avaliação de Riscos:** A IT Investment Planning deve considerar a avaliação de riscos como parte integral do processo de tomada de decisão. Isso ajuda a identificar potenciais obstáculos e desafios que podem afetar os investimentos em tecnologia e permite a elaboração de estratégias de mitigação.
- **Tomada de Decisão Informada:** A tomada de decisão deve ser informada por dados concretos e análises detalhadas. Isso garante que as decisões de investimento sejam embasadas em informações precisas e alinhadas com os objetivos organizacionais.
- **Otimização de Recursos:** A busca pela otimização dos recursos financeiros é uma prática essencial. Isso envolve evitar desperdícios e garantir que cada investimento contribua efetivamente para as metas da organização.
- **Alocação Estratégica de Recursos:** A alocação estratégica de recursos financeiros é fundamental para garantir que cada investimento esteja alinhado com a estratégia global da organização. Os recursos devem ser direcionados para as áreas de maior impacto.
- **Adoção de Melhores Práticas:** A utilização de melhores práticas e frameworks reconhecidos, como o ITIL e o COBIT, é uma abordagem que fornece diretrizes sólidas para orientar a tomada de decisões e a gestão de investimentos em tecnologia.

A IT Investment Planning desempenha um papel crítico na maximização do valor da tecnologia para o negócio.

Essas melhores práticas de mercado são fundamentais para assegurar que os investimentos em TI sejam direcionados de forma eficiente, contribuindo para a

eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva da organização.

Desafios Atuais

A IT Investment Planning é uma capability de extrema importância para as organizações que buscam maximizar o retorno sobre investimento (ROI) em tecnologia.

No entanto, a sua adoção e integração nos processos de negócios e operações de TI enfrentam desafios significativos na realidade atual do mercado.

Abaixo estão os principais desafios atuais baseados nas melhores práticas do setor, dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Complexidade da Análise de Viabilidade:** Avaliar a viabilidade de investimentos em TI envolve a análise de diversos fatores, como custos, benefícios, riscos e impacto estratégico. Lidar com essa complexidade é um desafio constante.
- **Priorização Estratégica Precisa:** Estabelecer critérios precisos para a priorização de projetos é crucial. No entanto, alinhar esses critérios com a estratégia global da organização pode ser um processo complexo.
- **Gestão de Portfólio Balanceada:** Manter um portfólio de investimentos em TI equilibrado e diversificado, que atenda às diversas necessidades da organização, é um desafio. Isso requer uma alocação cuidadosa de recursos.
- **Avaliação de Riscos Eficaz:** Identificar e avaliar os riscos associados aos investimentos em tecnologia é fundamental. No entanto, muitas organizações enfrentam dificuldades em realizar avaliações de risco abrangentes.
- **Monitoramento de Desempenho Contínuo:** O monitoramento contínuo do desempenho dos investimentos em TI é essencial para garantir que eles estejam alinhados com os planos e orçamentos estabelecidos. Isso requer sistemas e processos robustos de acompanhamento.
- **Tomada de Decisão Informada por Dados:** A IT Investment Planning busca embasar as decisões de investimento em dados concretos. Garantir que as decisões sejam realmente informadas por informações sólidas é um

desafio constante.

- **Otimização de Recursos Financeiros:** Otimizar o uso dos recursos financeiros é fundamental para evitar desperdícios. No entanto, isso requer uma gestão minuciosa e eficaz dos recursos disponíveis.
- **Adoção de Melhores Práticas:** Utilizar as melhores práticas e frameworks, como o ITIL e o COBIT, para orientar a tomada de decisões e a gestão de investimentos requer a capacitação das equipes e a implementação eficaz dessas práticas.
- **Alinhamento com Estratégia de Negócio:** Garantir que os investimentos em TI estejam alinhados de forma precisa e dinâmica com a estratégia de negócio é um desafio em um ambiente em constante mudança.
- **Comunicação com as Partes Interessadas:** Estabelecer uma comunicação eficaz com todas as partes interessadas é crucial para o sucesso da IT Investment Planning. Isso inclui a apresentação de informações complexas de forma compreensível.

Superar esses desafios é essencial para garantir que os investimentos em TI sejam direcionados de forma eficiente e alinhados com a estratégia organizacional.

A IT Investment Planning desempenha um papel vital na maximização do valor que a tecnologia oferece ao negócio, contribuindo para a eficiência operacional e a vantagem competitiva da organização no ambiente digital.

Tendências para o Futuro

A IT Investment Planning é uma capability fundamental para a maximização do retorno sobre os investimentos em tecnologia.

Ela desempenha um papel crucial na alocação estratégica de recursos financeiros em projetos de TI, garantindo que cada investimento contribua efetivamente para a estratégia organizacional.

Neste contexto, as principais tendências futuras para a IT Investment Planning dentro do CIO Codex Capability Framework, considerando as expectativas do mercado.

- **Inteligência Artificial (IA) e Análise de Dados Avançada:** A IA e a análise de dados avançada serão cada vez mais integradas à IT Investment

Planning para oferecer insights mais precisos e automatizar a análise de viabilidade de projetos de TI. Isso permitirá uma tomada de decisão mais informada e a identificação de oportunidades de investimento com base em dados concretos.

- **Modelos de Negócios Baseados em Serviços:** A tendência em direção a modelos de negócios baseados em serviços, como Software as a Service (SaaS) e Platform as a Service (PaaS), influenciará a forma como os investimentos em TI são planejados. A IT Investment Planning terá que considerar a adoção desses modelos e sua integração com a estratégia de negócios.
- **Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** A consideração de fatores de sustentabilidade e responsabilidade social se tornará uma parte integral da IT Investment Planning. Isso incluirá a avaliação do impacto ambiental e social dos projetos de TI e a alocação de recursos para iniciativas sustentáveis.
- **Gestão de Riscos Avançada:** A avaliação de riscos será aprimorada com a incorporação de técnicas avançadas, como análise de cenários e modelagem de riscos, para identificar e mitigar potenciais obstáculos em projetos de TI.
- **Segurança Cibernética Integrada:** A segurança cibernética será uma consideração central na alocação de recursos. A IT Investment Planning garantirá que os investimentos em segurança sejam suficientes para proteger os ativos digitais da organização.
- **Avaliação Contínua de Desempenho:** A tendência será a implementação de sistemas de avaliação contínua de desempenho de projetos de TI, permitindo ajustes e realocações de recursos com base em métricas em tempo real.
- **Abordagem Ágil e DevOps:** A adoção de práticas ágeis e DevOps na IT Investment Planning permitirá uma resposta mais rápida às mudanças de mercado e a entrega mais eficiente de projetos.
- **Automatização de Processos de Investimento:** A automatização de processos de investimento, incluindo a geração de relatórios e análises de viabilidade, simplificará a gestão de investimentos em TI.
- **Blockchain e Contratos Inteligentes:** A tecnologia blockchain e contratos inteligentes podem ser utilizados na gestão de investimentos, garantindo a transparência e a execução automática de acordos contratuais.
- **Mobilidade e Trabalho Remoto:** A crescente mobilidade e o trabalho

remoto influenciarão a alocação de recursos em tecnologias que suportem essas tendências, como dispositivos móveis e soluções de colaboração virtual.

Essas tendências representam as expectativas do mercado em relação à IT Investment Planning no contexto do CIO Codex Capability Framework.

À medida que a tecnologia continua a evoluir e os desafios de negócios se transformam, essa capability terá que se adaptar e abraçar essas mudanças para garantir que os investimentos em TI continuem a impulsionar o sucesso da organização no ambiente digital.

A capacidade de prever e se preparar para essas tendências será fundamental para uma gestão eficaz dos investimentos em tecnologia.

KPIs Usuais

A capability de IT Investment Planning desempenha um papel vital na maximização do retorno sobre o investimento (ROI) em tecnologia.

Para avaliar e medir o sucesso dessa capability, é essencial acompanhar uma série de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) que oferecem insights sobre o desempenho e a eficácia das práticas de planejamento de investimentos em TI, no contexto do CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usualmente utilizados:

- **ROI (Retorno sobre Investimento):** Este é o indicador central para a IT Investment Planning. Mede o benefício financeiro obtido a partir de investimentos em TI em comparação com seus custos. Um ROI positivo indica eficácia na alocação de recursos.
- **Taxa de Alinhamento Estratégico:** Avalia o grau de alinhamento dos investimentos em TI com a estratégia global da organização. Quanto mais alta a taxa, mais eficaz é o alinhamento estratégico.
- **Taxa de Adoção de Melhores Práticas:** Mede o uso de melhores práticas e frameworks, como ITIL e COBIT, no processo de tomada de decisões de investimento. Uma alta taxa indica uma abordagem baseada em práticas estabelecidas.

- Taxa de Priorização Estratégica: Avalia a proporção de investimentos priorizados com base em sua contribuição para a estratégia de negócios. Uma alta taxa reflete uma priorização eficaz.
- Taxa de Sucesso de Projetos: Mede a proporção de projetos de TI que são concluídos com sucesso, atendendo aos objetivos estabelecidos. Um alto índice de sucesso indica um planejamento eficaz.
- Taxa de Retorno sobre Ativos de TI: Avalia o retorno financeiro gerado pelos ativos de TI da organização. Uma alta taxa indica uma gestão eficaz dos ativos.
- Taxa de Monitoramento de Desempenho: Mede a extensão do monitoramento contínuo do desempenho dos investimentos em TI. Um alto nível de monitoramento é essencial para ajustes ágeis.
- Taxa de Adoção de Tecnologias Emergentes: Avalia a taxa de adoção de novas tecnologias e tendências emergentes no portfólio de investimentos. Uma alta taxa reflete adaptabilidade às mudanças tecnológicas.
- Taxa de Avaliação de Riscos: Mede a frequência da realização de avaliações de risco para identificar potenciais obstáculos e desafios que possam afetar os investimentos em TI.
- Taxa de Eficiência na Alocação de Recursos: Avalia a eficiência na alocação de recursos financeiros para iniciativas tecnológicas. Uma alta taxa indica uso eficiente dos recursos.
- Taxa de Aprovação de Investimentos: Mede a proporção de propostas de investimento que são aprovadas para inclusão no portfólio. Uma taxa elevada pode indicar uma cultura de inovação.
- Taxa de Redução de Custos: Avalia a capacidade de reduzir custos por meio de investimentos em TI. Uma taxa positiva reflete eficiência na otimização de recursos.
- Taxa de Alcance de Objetivos Estratégicos: Mede o grau em que os investimentos em TI contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Quanto mais alta a taxa, maior o impacto estratégico.
- Taxa de Comunicação Efetiva: Avalia a eficácia da comunicação entre as equipes de TI e as unidades de negócio durante o processo de planejamento de investimentos em TI.
- Taxa de Satisfação dos Stakeholders: Mede a satisfação dos stakeholders envolvidos no processo de planejamento de investimentos em TI. Uma alta taxa reflete um envolvimento e atendimento eficazes às necessidades das partes interessadas.

Esses KPIs desempenham um papel crucial na avaliação e no aprimoramento contínuo da IT Investment Planning.

Eles permitem que as organizações avaliem o alinhamento estratégico, a eficiência operacional e o impacto financeiro de seus investimentos em TI, contribuindo para o sucesso e a competitividade no ambiente digital.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Investment Planning desempenha um papel crucial na maximização do Retorno sobre Investimento (ROI) dos investimentos em tecnologia.

Esta capability concentra-se na alocação estratégica de recursos financeiros para garantir que cada investimento em tecnologia esteja alinhado com a estratégia global da organização.

Neste conteúdo, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) que ilustram como essa capability pode ser aplicada de maneira eficaz:

Maximização do ROI

Objetivo: Assegurar que os investimentos em tecnologia gerem o maior retorno sobre o investimento possível, alinhando-se com os objetivos estratégicos da organização.

- KR1: Realizar análises de ROI detalhadas para todos os projetos de tecnologia em andamento.
- KR2: Identificar oportunidades de otimização de custos e eficiência em projetos existentes para aumentar o ROI.
- KR3: Alcançar um aumento de 15% no ROI médio de todos os investimentos em tecnologia em relação ao ano anterior.

Priorização Estratégica

Objetivo: Identificar e priorizar os projetos e iniciativas tecnológicas com base em sua contribuição para a estratégia de negócio.

- KR1: Implementar um processo de avaliação de alinhamento estratégico

para todos os projetos propostos.

- KR2: Classificar os projetos em categorias de prioridade, como “críticos”, “importantes” e “opcionais”, com base em sua relevância estratégica.
- KR3: Garantir que pelo menos 80% dos recursos de tecnologia estejam alocados para projetos de alta prioridade.

Gestão de Portfólio

Objetivo: Gerenciar o portfólio de projetos de TI de forma equilibrada e diversificada para atender às diversas necessidades da organização.

- KR1: Manter um portfólio de projetos que abranja iniciativas de curto, médio e longo prazo.
- KR2: Equilibrar o portfólio de projetos entre áreas de negócios para garantir uma distribuição justa de recursos.
- KR3: Avaliar trimestralmente o desempenho de cada projeto e realocar recursos conforme necessário.

Avaliação de Riscos

Objetivo: Realizar avaliações de risco para identificar potenciais obstáculos e desafios que possam afetar os investimentos em tecnologia.

- KR1: Conduzir análises de risco para todos os projetos críticos e documentar planos de mitigação.
- KR2: Identificar e monitorar continuamente os riscos emergentes que possam afetar o portfólio de projetos.
- KR3: Garantir que pelo menos 90% dos projetos de tecnologia tenham planos de contingência de risco.

Monitoramento e Controle

Objetivo: Estabelecer mecanismos de monitoramento e controle para garantir que os projetos de TI estejam alinhados com os planos e orçamentos estabelecidos.

- KR1: Implementar um sistema de gestão de projetos que permita o

acompanhamento em tempo real do progresso e dos gastos.

- KR2: Realizar revisões trimestrais de desempenho de todos os projetos e tomar medidas corretivas quando necessário.
- KR3: Garantir que todos os projetos de tecnologia estejam dentro do orçamento planejado com uma variação máxima de 5%.

Esses exemplos de OKRs demonstram como a IT Investment Planning pode ser aplicada de maneira eficaz no contexto do CIO Codex Capability Framework.

Esses objetivos e indicadores-chave de desempenho ajudam a maximizar o ROI dos investimentos em tecnologia, priorizar estrategicamente projetos, gerenciar o portfólio de projetos, avaliar riscos e manter o controle sobre os investimentos em tecnologia.

Ao aplicar esses OKRs, as organizações podem garantir que seus investimentos em TI sejam direcionados de forma eficiente e alinhados com a estratégia organizacional, contribuindo para o sucesso no ambiente digital.

A IT Investment Planning é essencial para avaliar e direcionar investimentos em tecnologia de maneira estratégica, promovendo eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva.

CrITÉrios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Investment Planning, inserida na macro capability Business Evolution e na camada Business Partnership, desempenha um papel crucial no direcionamento dos investimentos em tecnologia para maximizar o Retorno sobre o Investimento (ROI).

Sua missão é assegurar que os recursos financeiros sejam atribuídos de forma eficiente às iniciativas tecnológicas mais impactantes.

Para avaliar a maturidade dessa capability, um modelo de critérios inspirado no CMMI, com cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado.

Abaixo, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há processos ou práticas para o planejamento de investimentos em

TI.

- Ausência de análise de ROI ou critérios de seleção de projetos.
- Falta de documentação ou registro de decisões de investimento.
- Não existe monitoramento do desempenho dos investimentos.
- Inexistência de alinhamento estratégico entre os investimentos e os objetivos de negócio.

Nível de Maturidade Inicial

- Iniciativas iniciais de planejamento de investimentos em TI.
- Reconhecimento da importância da análise de ROI, mas sem uma abordagem estruturada.
- Início do registro e documentação das decisões de investimento.
- Alguns critérios de seleção de projetos são definidos, mas não formalizados.
- Monitoramento básico do desempenho dos investimentos.

Nível de Maturidade Definido

- Processos formalizados para o planejamento de investimentos em TI.
- Análise de ROI é parte integrante do processo de seleção de projetos.
- Documentação completa das decisões de investimento, incluindo critérios de seleção.
- Critérios de seleção de projetos são bem definidos e documentados.
- Monitoramento regular do desempenho dos investimentos é realizado.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Processos de planejamento de investimentos são constantemente aprimorados.
- Análise de ROI é dinâmica e considera cenários futuros.
- Decisões de investimento são revisadas periodicamente para otimização.
- Uso de ferramentas de gestão de portfólio de projetos é comum.
- Monitoramento do desempenho dos investimentos é eficaz e permite

ajustes ágeis.

Nível de Maturidade Otimizado

- Processos de planejamento de investimentos atingem o mais alto nível de eficácia.
- Análise de ROI é sofisticada e orientada para a inovação.
- Decisões de investimento são altamente estratégicas e adaptáveis.
- Utilização de ferramentas de análise preditiva para otimização do portfólio.
- Monitoramento do desempenho dos investimentos é proativo, visando à máxima eficiência.

Esses critérios de avaliação de maturidade, inspirados no CMMI, permitem que as organizações avaliem e melhorem sua capacidade de planejar investimentos em TI de forma eficiente, assegurando que os recursos financeiros sejam direcionados para as iniciativas tecnológicas mais estratégicas e impactantes.

Convergência com Frameworks de Mercado

IT Investment Planning, uma capability pertencente à macro capability Business Evolution e integrada à camada Business Partnership, desempenha um papel vital no contexto da gestão de TI.

Essa capability foca na avaliação e direcionamento dos investimentos em tecnologia para maximizar o retorno sobre o investimento (ROI), garantindo a alocação eficiente de recursos financeiros às iniciativas tecnológicas mais impactantes.

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

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O COBIT oferece uma estrutura abrangente para a governança de TI, incluindo a gestão de investimentos em TI. IT Investment Planning se alinha perfeitamente ao auxiliar na definição de objetivos estratégicos e garantir que os investimentos em TI estejam alinhados com esses objetivos.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Embora o ITIL seja mais focado na gestão de serviços de TI, existe uma convergência moderada com IT Investment Planning, especialmente na fase de estratégia de serviço, onde o planejamento de investimentos é crucial para sustentar a entrega de serviços de TI eficientes e alinhados aos objetivos de negócios.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O SAFe aborda a agilidade em escala empresarial, enfatizando a importância do alinhamento estratégico e da tomada de decisão baseada em valor. IT Investment Planning contribui para este alinhamento ao garantir que os investimentos em TI sejam direcionados para as áreas de maior valor estratégico.

PMI

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O PMI fornece práticas para o gerenciamento de projetos, e IT Investment Planning é crucial na fase inicial de qualquer projeto, ajudando a garantir que os investimentos estejam alinhados com os objetivos do projeto e a estratégia geral da empresa.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O CMMI foca na melhoria dos processos de desenvolvimento de produtos e serviços. IT Investment Planning se alinha com o CMMI ao ajudar a definir quais áreas de processos necessitam de investimento para atingir níveis mais elevados de maturidade.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** O TOGAF é um framework para arquitetura empresarial. IT Investment Planning é essencial no TOGAF para garantir que os investimentos em TI suportem a arquitetura empresarial desejada e estejam alinhados com a visão de longo prazo da organização.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O DevOps SRE foca na confiabilidade e operações dos sistemas. Embora a gestão de investimentos em TI seja importante para suportar iniciativas de DevOps, a convergência direta com IT Investment Planning é limitada.

NIST

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O NIST estabelece padrões, principalmente em segurança cibernética. A relação com IT Investment Planning é indireta, embora o planejamento de investimentos possa considerar a necessidade de conformidade com os padrões do NIST.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma é uma metodologia focada na melhoria da qualidade e

eficiência. Embora a otimização de processos possa beneficiar-se de investimentos estratégicos, IT Investment Planning não se alinha diretamente com os princípios do Six Sigma.

Lean IT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** Lean IT promove eficiência e eliminação de desperdícios. IT Investment Planning apoia esta abordagem ao garantir que os investimentos em TI sejam direcionados para iniciativas que maximizem a entrega de valor e minimizem o desperdício.

Em síntese, IT Investment Planning mostra uma convergência variada com os frameworks de mercado. Frameworks focados em governança, estratégia e gerenciamento de projetos, como COBIT, PMI e TOGAF, apresentam alta convergência, enquanto aqueles com foco operacional ou metodológico específico, como DevOps SRE e Six Sigma, exibem menor alinhamento.

Esta análise sublinha a importância do planejamento estratégico de investimentos em TI como um facilitador chave para alinhar iniciativas tecnológicas com objetivos estratégicos e operacionais mais amplos da organização.

Processos e Atividades

Develop IT Investment Plans

O processo Develop IT Investment Plans é essencial para a criação de planos de investimento em TI que estejam alinhados com as estratégias de negócio da organização.

Este processo envolve a análise das necessidades de TI, a identificação de oportunidades de investimento e a definição de prioridades estratégicas.

O objetivo é garantir que os recursos financeiros sejam alocados de maneira eficaz, maximizando o retorno sobre o investimento (ROI).

A elaboração dos planos inclui a definição de objetivos claros, a estimativa de custos e

benefícios, e a consideração de riscos associados a cada iniciativa.

A colaboração entre diversas áreas de TI e de negócios é fundamental para assegurar que os planos reflitam as necessidades e expectativas de toda a organização.

A revisão e a validação dos planos com stakeholders garantem que os investimentos estejam bem fundamentados e alinhados com a estratégia corporativa.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Identify Investment Needs	Identificar as necessidades de investimento em TI com base nas demandas de negócio.	Demandas de negócio	Lista de necessidades de investimento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Investment Opportunities	Analisar as oportunidades de investimento considerando custos, benefícios e riscos.	Lista de necessidades de investimento	Análise de oportunidades	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

3	Prioritize Investments	Priorizar os investimentos com base em critérios estratégicos e de ROI.	Análise de oportunidades	Lista de investimentos priorizados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
4	Develop Investment Plans	Desenvolver planos de investimento detalhados, incluindo objetivos, custos e benefícios.	Lista de investimentos priorizados	Planos de investimento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Validate Plans with Stakeholders	Validar os planos de investimento com stakeholders para garantir alinhamento e suporte.	Planos de investimento	Planos validados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

Assess Investment Opportunities

O processo Assess Investment Opportunities é responsável por avaliar detalhadamente as oportunidades de investimento em TI identificadas.

Este processo envolve a realização de análises de viabilidade técnica, econômica e estratégica para cada oportunidade de investimento.

A avaliação considera fatores como custos de implementação, benefícios esperados, alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e riscos associados.

O objetivo é garantir que apenas as oportunidades de investimento mais promissoras e alinhadas com a estratégia de negócio avancem para a fase de implementação.

A colaboração entre diversas áreas de TI e negócios é fundamental para garantir uma avaliação abrangente e precisa.

Os resultados da avaliação são documentados e apresentados aos stakeholders para tomada de decisão informada.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Gather Investment Proposals	Coletar propostas de investimento em TI das diversas áreas de negócio.	Propostas de investimento	Lista de propostas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

2	Conduct Feasibility Analysis	Realizar análises de viabilidade técnica, econômica e estratégica para cada proposta.	Lista de propostas	Análise de viabilidade	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Evaluate Strategic Alignment	Avaliar o alinhamento estratégico das propostas de investimento com os objetivos da organização.	Análise de viabilidade	Avaliação de alinhamento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Assess Risks and Benefits	Avaliar os riscos e benefícios associados a cada proposta de investimento.	Avaliação de alinhamento	Avaliação de riscos e benefícios	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Document and Present Findings	Documentar os resultados das avaliações e apresentar aos stakeholders para tomada de decisão.	Avaliação de riscos e benefícios	Relatório de avaliação	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

Implement IT Investments

O processo Implement IT Investments é responsável pela execução dos planos de investimento em TI conforme planejado.

Este processo inclui a gestão de projetos de TI, a alocação de recursos, a coordenação de atividades e a supervisão da implementação das iniciativas.

A implementação deve seguir os cronogramas e orçamentos estabelecidos, garantindo que os investimentos sejam realizados de forma eficiente e dentro dos parâmetros definidos.

A colaboração entre equipes de TI e outras áreas de negócios é essencial para garantir uma implementação bem-sucedida.

A comunicação contínua com os stakeholders mantém todos informados sobre o progresso e permite ajustes rápidos quando necessário.

A implementação bem-sucedida dos investimentos em TI contribui diretamente para a realização dos objetivos estratégicos da organização.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Allocate Resources	Alocar os recursos necessários para a implementação dos investimentos em TI.	Planos de investimento	Recursos alocados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
2	Develop Implementation Plan	Desenvolver um plano detalhado de implementação para cada investimento.	Planos de investimento	Plano de implementação	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development

3	Coordinate Implementation	Coordenar as atividades de implementação conforme o plano desenvolvido.	Plano de implementação	Implementação coordenada	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development
4	Monitor Progress	Monitorar o progresso da implementação dos investimentos em TI.	Implementação coordenada	Relatórios de progresso	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Status	Comunicar o status da implementação aos stakeholders para manter transparência e alinhamento.	Relatórios de progresso	Comunicação de status	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Investment Performance

O processo Monitor Investment Performance é crucial para o acompanhamento contínuo do desempenho dos investimentos em TI.

Este processo envolve a coleta de dados de desempenho, a análise de métricas financeiras e operacionais, e a comparação dos resultados com os objetivos estabelecidos nos planos de investimento.

O objetivo é identificar desvios e áreas de melhoria, garantindo que os investimentos estejam gerando o retorno esperado.

A comunicação regular dos resultados com os stakeholders permite ajustes rápidos e baseados em dados.

Este processo é fundamental para assegurar que os investimentos em TI continuem alinhados com a estratégia de negócio e contribuam efetivamente para os objetivos organizacionais.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho dos investimentos em TI.	Dados de desempenho	Relatório de desempenho	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Data, AI & New Technology

2	Analyze Financial Metrics	Analisar métricas financeiras e operacionais dos investimentos.	Relatório de desempenho	Análise de métricas	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Data, AI & New Technology
3	Compare with Objectives	Comparar os resultados obtidos com os objetivos estabelecidos nos planos de investimento.	Análise de métricas	Comparação com objetivos	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Data, AI & New Technology
4	Identify Deviations	Identificar desvios e áreas de melhoria com base na análise dos resultados.	Comparação com objetivos	Lista de desvios	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Data, AI & New Technology

5	Report to Stakeholders	Relatar os resultados e desvios aos stakeholders para ajustes e tomada de decisão.	Lista de desvios	Relatório para stakeholders	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
---	------------------------	--	------------------	-----------------------------	--	---

Review and Adjust IT Investments

O processo Review and Adjust IT Investments é responsável por revisar e ajustar os investimentos em TI com base nos resultados obtidos e nas mudanças nas prioridades de negócio.

Este processo envolve a análise dos dados de desempenho, a identificação de investimentos que precisam de ajustes, e a implementação de mudanças nos planos de investimento.

O objetivo é garantir que os recursos financeiros sejam continuamente otimizados e alinhados com as estratégias organizacionais.

A colaboração com stakeholders é fundamental para assegurar que os ajustes sejam bem fundamentados e aceitos por todas as partes envolvidas.

Este processo é essencial para manter a agilidade e a eficácia dos investimentos em TI, respondendo rapidamente a novas oportunidades e desafios.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

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

1	Review Performance Data	Revisar os dados de desempenho dos investimentos em TI.	Dados de desempenho	Relatório de revisão	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Data, AI & New Technology
2	Identify Necessary Adjustments	Identificar ajustes necessários nos investimentos com base nos dados de revisão.	Relatório de revisão	Lista de ajustes	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Adjustment Plans	Desenvolver planos detalhados para os ajustes identificados.	Lista de ajustes	Planos de ajuste	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Implement Adjustments	Implementar os ajustes conforme os planos desenvolvidos.	Planos de ajuste	Investimentos ajustados	<p>Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas</p>	<p>Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: Solution Engineering & Development</p>
5	Communicate Adjustments	Comunicar os ajustes implementados aos stakeholders para garantir alinhamento.	Investimentos ajustados	Comunicação de ajustes	<p>Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas</p>	<p>Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation</p>