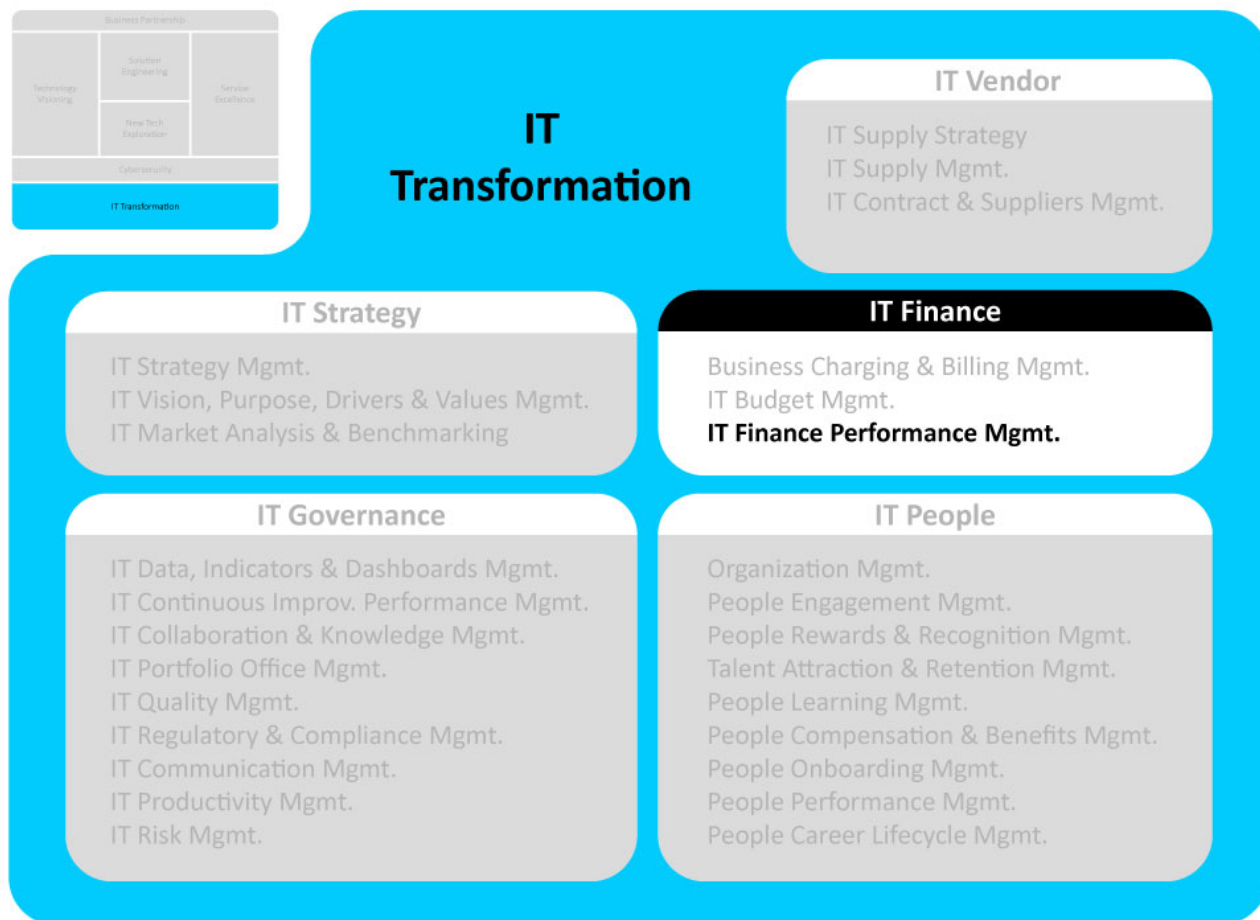




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conceitos e Características

A IT Financial Performance Management é essencial para assegurar que a TI seja não apenas eficiente do ponto de vista financeiro, mas também que agregue valor real aos objetivos organizacionais. Por meio da análise criteriosa das métricas financeiras, essa capability direciona a TI em direção a um desempenho financeiro otimizado e estratégico.

Conceitos

- **Retorno sobre Investimento (ROI):** A métrica que mede o benefício financeiro obtido em relação ao custo do investimento em TI, permitindo avaliar o valor agregado pelas iniciativas de TI.
- **Custo Total de Propriedade (TCO):** O cálculo abrangente dos custos associados à posse e operação de ativos de TI, incluindo hardware, software, pessoal e manutenção.
- **Eficiência Financeira:** A capacidade de TI de gerenciar recursos financeiros de forma otimizada, garantindo que os gastos estejam

alinhados com as metas organizacionais.

- **Análise de Desempenho Financeiro:** A prática de examinar e avaliar indicadores financeiros específicos para medir o desempenho financeiro da Área de Tecnologia.
- **Valor de TI:** A percepção do valor que as iniciativas de TI trazem para a organização, não apenas em termos financeiros, mas também em termos estratégicos e operacionais.

Características

- **Análise Estratégica:** A IT Financial Performance Management concentra-se na análise estratégica das métricas financeiras, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões que suportem os objetivos de negócio.
- **Aprimoramento Contínuo:** Busca constantemente otimizar o desempenho financeiro de TI, identificando áreas de melhoria e implementando ações corretivas.
- **Transparência Financeira:** Promove a transparência na gestão financeira de TI, garantindo que todas as partes interessadas compreendam os aspectos financeiros das iniciativas de TI.
- **Responsabilidade Financeira:** Atribui responsabilidades claras para o gerenciamento e monitoramento do desempenho financeiro de TI, garantindo a prestação de contas.
- **Alinhamento com Objetivos de Negócio:** Garante que os investimentos em TI estejam alinhados com os objetivos e prioridades estratégicas da organização, maximizando o valor de TI.

Propósito e Objetivos

A IT Financial Performance Management desempenha um papel crítico na governança de TI, concentrando-se na avaliação e gestão do desempenho financeiro da Área de Tecnologia.

Seu propósito fundamental é avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI,

proporcionando uma visão clara do valor gerado pela TI e orientando decisões financeiras estratégicas que suportem os objetivos de negócio da organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da IT Financial Performance Management são os seguintes:

- **Avaliar o ROI de Projetos de TI:** Analisar o retorno sobre investimento (ROI) de projetos e iniciativas de TI para determinar se estão gerando valor financeiro para a organização.
- **Gerenciar Custos de TI:** Controlar e otimizar os custos de operação de TI, incluindo despesas de pessoal, infraestrutura e licenciamento de software.
- **Medir o TCO de Ativos de TI:** Calcular o custo total de propriedade (TCO) de ativos de TI, fornecendo insights sobre os custos ao longo do ciclo de vida desses ativos.
- **Identificar Oportunidades de Economia:** Identificar oportunidades de economia de custos e eficiência financeira por meio de práticas como a consolidação de sistemas, virtualização e otimização de recursos.

Impacto na Tecnologia

A IT Financial Performance Management influencia várias dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Afeta a alocação de recursos para a infraestrutura de TI, garantindo que os investimentos estejam alinhados com as metas financeiras.
- **Arquitetura:** Pode influenciar as decisões de arquitetura, direcionando investimentos para tecnologias que demonstrem um ROI sólido.
- **Sistemas:** Avalia o custo-benefício de sistemas e aplicativos, orientando a priorização de investimentos.
- **Cybersecurity:** O desempenho financeiro de TI afeta diretamente a capacidade de investir em segurança cibernética.
- **Modelo Operacional:** Define políticas de gestão de custos e práticas que impactam o modelo operacional de TI, como estratégias de terceirização e gestão de fornecedores.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Financial Performance Management, inserida na macro capability de IT Finance e na camada de IT Transformation, desempenha um papel crucial na avaliação e gestão do desempenho financeiro da Tecnologia da Informação.

Esta capability visa não apenas garantir a eficiência financeira da TI, mas também assegurar que a TI agregue valor tangível aos objetivos organizacionais.

A seguir, um roadmap de implementação da IT Financial Performance Management, detalhando as principais etapas e considerações críticas para o seu sucesso:

- **Definição de Objetivos Financeiros Estratégicos:** O primeiro passo é estabelecer objetivos financeiros estratégicos alinhados com a missão e visão da organização. Identifique metas claras, como otimização de custos, aumento do ROI de projetos de TI e eficiência financeira global.
- **Avaliação do Estado Atual:** Realize uma análise abrangente do estado financeiro atual da TI, incluindo custos operacionais, investimentos em projetos e custo total de propriedade (TCO) de ativos de TI. Identifique áreas de melhoria e oportunidades de economia.
- **Definição de Métricas Financeiras Relevantes:** Determine quais métricas financeiras são mais relevantes para a organização, como ROI, TCO, margem de lucro de projetos de TI, entre outras. Estabeleça indicadores-chave de desempenho (KPIs) financeiros que serão monitorados regularmente.
- **Implementação de Sistemas de Coleta de Dados:** Implemente sistemas e ferramentas de coleta de dados que automatizem a captura de informações financeiras relevantes. Certifique-se de que esses sistemas estejam integrados aos sistemas de TI existentes.
- **Análise Estratégica das Métricas Financeiras:** Realize análises profundas das métricas financeiras coletadas, buscando identificar tendências, áreas de risco e oportunidades de melhoria. Utilize análises comparativas para benchmarking interno e externo.
- **Definição de Planos de Ação:** Com base nas análises realizadas, elabore planos de ação para melhorar o desempenho financeiro da TI. Priorize os projetos e iniciativas que têm o potencial de gerar maior valor financeiro.

- **Monitoramento Contínuo e Ajustes:** Estabeleça um processo contínuo de monitoramento das métricas financeiras e dos KPIs definidos. Esteja preparado para realizar ajustes nos planos de ação à medida que novas informações se tornem disponíveis.
- **Comunicação e Transparência Financeira:** Comunique os resultados financeiros de TI de forma transparente para todas as partes interessadas, internas e externas. Explique como as iniciativas de TI estão contribuindo para os objetivos financeiros e estratégicos da organização.
- **Responsabilidade Financeira:** Atribua responsabilidades claras para o gerenciamento e monitoramento do desempenho financeiro de TI. Garanta que todas as equipes de TI compreendam sua responsabilidade na busca pela eficiência financeira.
- **Aprimoramento Contínuo:** Estabeleça uma cultura de aprimoramento contínuo, onde a avaliação e melhoria do desempenho financeiro sejam parte integrante das operações de TI. Esteja aberto a incorporar novas métricas e abordagens à medida que a organização evolui.

A IT Financial Performance Management desempenha um papel crítico na governança de TI, garantindo que a TI seja não apenas eficiente do ponto de vista financeiro, mas também um orientador estratégico que contribui para o alcance dos objetivos de negócios.

Ao seguir este roadmap de implementação, as organizações podem aprimorar significativamente seu desempenho financeiro de TI e maximizar o valor que a TI agrega à organização.

Melhores Práticas de Mercado

A IT Financial Performance Management, inserida na macro capability IT Finance e na camada IT Transformation, desempenha um papel fundamental na governança de TI, concentrando-se na avaliação do desempenho financeiro da área de TI e no direcionamento estratégico dos recursos financeiros.

No contexto do CIO Codex Capability Framework, destacam-se as melhores práticas de mercado que orientam a aplicação eficaz dessa capability:

- **Análise Criteriosa do ROI:** A avaliação rigorosa do Retorno sobre

Investimento (ROI) de projetos e iniciativas de TI é uma prática essencial. Isso permite determinar se tais investimentos estão gerando valor financeiro para a organização, garantindo que os recursos sejam direcionados para iniciativas de alto retorno.

- **Gestão de TCO Abrangente:** O cálculo do Custo Total de Propriedade (TCO) de ativos de TI é crucial. Isso envolve a consideração de todos os custos associados à posse e operação de ativos, incluindo hardware, software, pessoal e manutenção. Uma gestão eficaz do TCO proporciona insights valiosos sobre os custos ao longo do ciclo de vida dos ativos.
- **Avaliação da Eficiência Financeira:** A IT Financial Performance Management promove a capacidade de TI de gerenciar recursos financeiros de maneira otimizada. Isso envolve a alocação estratégica de recursos para garantir que os gastos estejam alinhados com as metas organizacionais, maximizando a eficiência.
- **Análise de Desempenho Financeiro Detalhada:** A prática da análise de indicadores financeiros específicos é fundamental para medir o desempenho financeiro da área de TI. Isso fornece insights cruciais para identificar áreas de melhoria e aprimoramento contínuo.
- **Avaliação do Valor de TI:** Além da análise financeira, a IT Financial Performance Management considera a percepção do valor que as iniciativas de TI trazem para a organização. Isso abrange não apenas aspectos financeiros, mas também valor estratégico e operacional.
- **Análise Estratégica das Métricas Financeiras:** A capacidade de análise estratégica das métricas financeiras é fundamental. Isso fornece informações relevantes para a tomada de decisões que suportem os objetivos de negócio, garantindo que os investimentos estejam alinhados com as prioridades estratégicas.
- **Ênfase no Aprimoramento Contínuo:** A IT Financial Performance Management busca constantemente otimizar o desempenho financeiro de TI. Isso envolve a identificação proativa de áreas de melhoria e a implementação de ações corretivas.
- **Promoção da Transparência Financeira:** A transparência na gestão financeira de TI é valorizada. Isso garante que todas as partes interessadas compreendam os aspectos financeiros das iniciativas de TI e fortalece a confiança.
- **Responsabilidade Financeira Definida:** A atribuição de responsabilidades claras para o gerenciamento e monitoramento do desempenho financeiro

de TI é essencial. Isso garante a prestação de contas e a eficácia na gestão financeira.

- **Alinhamento com Objetivos de Negócio:** Garantir que os investimentos em TI estejam alinhados com os objetivos e prioridades estratégicas da organização é uma prática fundamental. Isso maximiza o valor de TI para a organização.

A implementação dessas melhores práticas de mercado na IT Financial Performance Management é fundamental para garantir que a TI seja não apenas eficiente do ponto de vista financeiro, mas também agregue valor real aos objetivos organizacionais.

Elas fornecem diretrizes sólidas para a gestão financeira estratégica em um cenário de transformação digital e desafios constantes no mercado de tecnologia.

Desafios Atuais

A IT Financial Performance Management é uma peça-chave na macro capability IT Finance e na camada IT Transformation, desempenhando um papel vital na avaliação do desempenho financeiro da área de TI.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam uma série de desafios atuais que são fundamentais para entender e superar.

Os desafios atuais estão alinhados com as melhores práticas de mercado, conforme delineado no CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, apresentam-se os principais desafios que as organizações enfrentam ao lidar com a IT Financial Performance Management:

- **Mensuração do ROI Complexa:** Medir o retorno sobre investimento (ROI) de projetos de TI pode ser uma tarefa complexa devido à necessidade de quantificar os benefícios financeiros em relação aos custos de implementação.
- **Disponibilidade de Dados Financeiros Precisos:** Garantir a disponibilidade de dados financeiros precisos relacionados a projetos de TI e operações é essencial para uma análise financeira eficaz.
- **Equilíbrio entre Custo e Valor:** Encontrar o equilíbrio entre reduzir custos

e agregar valor real aos objetivos organizacionais é um desafio constante na gestão financeira de TI.

- Mudanças Rápidas na Tecnologia: O cenário tecnológico em constante evolução requer adaptação rápida e alocação eficiente de recursos para tecnologias emergentes.
- Desafios de TCO: Calcular o custo total de propriedade (TCO) de ativos de TI requer uma análise abrangente que abrange hardware, software, pessoal e manutenção.
- Comunicação Financeira Efetiva: Comunicar de forma eficaz os aspectos financeiros das iniciativas de TI para partes interessadas internas e externas é um desafio crítico.
- Transparência Financeira: Manter um alto nível de transparência financeira nas operações de TI para construir confiança entre as partes interessadas é uma prioridade.
- Alocação de Recursos Estratégicos: Alocar recursos financeiros de forma estratégica entre projetos e operações de TI exige um equilíbrio cuidadoso.
- Gestão de Custos de TI: Controlar e otimizar os custos de operação de TI, incluindo pessoal, infraestrutura e licenciamento de software, é um desafio constante.
- Avaliação de Valor de TI: Medir o valor que as iniciativas de TI trazem para a organização, não apenas em termos financeiros, mas também em termos estratégicos, é uma tarefa complexa.

Esses desafios refletem a complexidade da IT Financial Performance Management e destacam a importância de uma abordagem estratégica e detalhada para a gestão financeira de TI.

As organizações que buscam otimizar seu desempenho financeiro de TI devem enfrentar esses desafios com diligência e adotar as melhores práticas do mercado para obter resultados positivos.

A gestão eficaz do desempenho financeiro de TI não se limita a cumprir orçamentos, mas sim a garantir que a TI esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização, avaliando continuamente o ROI, controlando custos e demonstrando o valor real que a TI oferece.

É uma capability crítica para o sucesso de TI e para o sucesso geral da organização.

Em resumo, a IT Financial Performance Management desempenha um papel crucial na

governança de TI, avaliando e gerenciando o desempenho financeiro da área de TI para garantir que ela seja não apenas eficiente do ponto de vista financeiro, mas também que agregue valor real aos objetivos organizacionais.

Tendências para o Futuro

A IT Financial Performance Management é uma capability essencial para assegurar que a TI não apenas opere de forma eficiente do ponto de vista financeiro, mas também contribua de maneira significativa para os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, é fundamental identificar as tendências futuras que moldarão a evolução dessa capability, considerando as grandes mudanças e inovações esperadas no mercado.

As expectativas do mercado apontam para as seguintes tendências:

- **Inteligência Artificial para Análise Financeira:** A IA será amplamente adotada na análise financeira, permitindo a identificação de insights valiosos a partir de grandes conjuntos de dados financeiros, o que auxiliará na tomada de decisões estratégicas.
- **Analytics Preditivos:** O uso de análises preditivas se tornará comum, permitindo às organizações anteciparem tendências financeiras e tomar medidas preventivas para otimizar o desempenho financeiro de TI.
- **Automação de Processos Financeiros:** A automação de tarefas financeiras repetitivas e de baixo valor agregado será aprimorada, liberando recursos para atividades mais estratégicas.
- **Métricas Alinhadas com Valor de Negócios:** As métricas financeiras se alinharão cada vez mais com os objetivos de negócios, demonstrando claramente o valor que a TI proporciona à organização.
- **Gestão de Custos em Nuvem Avançada:** Com a crescente adoção de serviços em nuvem, a capacidade de gerenciar e otimizar os custos associados a esses serviços se tornará uma prioridade.
- **Blockchain para Transparência Financeira:** A tecnologia blockchain será empregada para aumentar a transparência financeira, fornecendo um registro imutável de transações financeiras.
- **Cibersegurança Financeira:** O investimento em cibersegurança será

integrado à gestão financeira, garantindo que os recursos financeiros sejam alocados para proteger os ativos de TI.

- **Modelos de Cobrança Flexíveis:** A flexibilidade nos modelos de cobrança de TI permitirá às organizações ajustarem os custos de acordo com as demandas e as flutuações do mercado.
- **Colaboração entre Financeiro e TI:** A colaboração estreita entre os departamentos financeiro e de TI será incentivada para garantir que os investimentos em TI estejam alinhados com as metas financeiras e estratégicas.
- **Auditoria Financeira em Tempo Real:** A capacidade de realizar auditorias financeiras em tempo real se tornará uma realidade, melhorando a conformidade e a transparência financeira.

Essas tendências refletem a necessidade de uma abordagem ágil e orientada para dados na gestão do desempenho financeiro de TI.

A capacidade de adotar essas tendências e integrá-las à estratégia de TI será essencial para garantir que a TI não apenas seja eficiente financeiramente, mas também crie um valor tangível para a organização.

KPIs Usuais

A capability IT Financial Performance Management desempenha um papel crucial na governança de TI, concentrando-se na avaliação e gestão do desempenho financeiro da área de TI.

Para avaliar eficazmente seu desempenho, é fundamental acompanhar indicadores-chave de desempenho (KPIs) relevantes.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais usados no mercado, considerando o contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Retorno sobre Investimento (ROI):** Mede o benefício financeiro obtido em relação ao custo do investimento em TI, permitindo avaliar o valor agregado pelas iniciativas de TI.
- **Custo Total de Propriedade (TCO):** Calcula os custos abrangentes associados à posse e operação de ativos de TI, incluindo hardware,

software, pessoal e manutenção.

- **Eficiência Financeira:** Avalia a capacidade de gerenciar recursos financeiros de forma otimizada, garantindo que os gastos estejam alinhados com as metas organizacionais.
- **Análise de Desempenho Financeiro:** Examina e avalia indicadores financeiros específicos para medir o desempenho financeiro da área de TI.
- **Valor de TI:** Mede a percepção do valor que as iniciativas de TI trazem para a organização, não apenas em termos financeiros, mas também em termos estratégicos e operacionais.
- **ROI de Projetos de TI:** Analisa o retorno sobre investimento (ROI) de projetos e iniciativas de TI para determinar se estão gerando valor financeiro para a organização.
- **Custos de Operação de TI:** Controla e otimiza os custos de operação de TI, incluindo despesas de pessoal, infraestrutura e licenciamento de software.
- **TCO de Ativos de TI:** Calcula o custo total de propriedade (TCO) de ativos de TI, fornecendo insights sobre os custos ao longo do ciclo de vida desses ativos.
- **Oportunidades de Economia de Custos:** Identifica oportunidades de economia de custos e eficiência financeira por meio de práticas como a consolidação de sistemas, virtualização e otimização de recursos.
- **Transparência Financeira:** Promove a transparência na gestão financeira de TI, garantindo que todas as partes interessadas compreendam os aspectos financeiros das iniciativas de TI.
- **Responsabilidade Financeira:** Atribui responsabilidades claras para o gerenciamento e monitoramento do desempenho financeiro de TI, garantindo a prestação de contas.
- **Análise Estratégica:** Concentra-se na análise estratégica das métricas financeiras, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões que suportem os objetivos de negócio.
- **Aprimoramento Contínuo:** Busca constantemente otimizar o desempenho financeiro de TI, identificando áreas de melhoria e implementando ações corretivas.
- **Alinhamento com Objetivos de Negócio:** Garante que os investimentos em TI estejam alinhados com os objetivos e prioridades estratégicas da organização, maximizando o valor de TI.
- **Avaliação de Eficiência Financeira:** Mede a eficácia geral na gestão financeira de TI, incluindo a capacidade de cumprir orçamentos e metas

financeiras.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação da eficiência financeira das iniciativas de TI e na promoção de um desempenho financeiro otimizado e estratégico.

Eles auxiliam na tomada de decisões informadas, assegurando que a TI não apenas seja eficiente do ponto de vista financeiro, mas também agregue valor real aos objetivos organizacionais.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Financial Performance Management desempenha um papel crucial na avaliação e gestão do desempenho financeiro da área de TI.

A seguir, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a essa capability:

Avaliação de Métricas Financeiras

Objetivo: Realizar a análise de métricas financeiras-chave para avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI.

- KR1: Coletar dados financeiros relevantes, incluindo custos de projetos, investimentos em TI e despesas operacionais.
- KR2: Calcular o Retorno sobre Investimento (ROI) para projetos de TI e iniciativas estratégicas.
- KR3: Determinar o Custo Total de Propriedade (TCO) de sistemas e serviços de TI.

Compreensão do Valor Gerado pela TI

Objetivo: Entender o valor gerado pela TI e sua contribuição para os objetivos de negócio da organização.

- KR1: Identificar os benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados por iniciativas de TI.

- KR2: Medir o impacto da TI na eficiência operacional e na capacidade de inovação da organização.
- KR3: Avaliar a contribuição da TI para a satisfação do cliente e a competitividade da empresa.

Orientação de Decisões Financeiras Estratégicas

Objetivo: Utilizar as informações financeiras para orientar decisões estratégicas relacionadas a investimentos em TI.

- KR1: Apresentar análises financeiras claras e concisas para a alta administração e os tomadores de decisão.
- KR2: Recomendar a alocação de recursos com base em análises de desempenho financeiro.
- KR3: Identificar oportunidades de otimização de custos e eficiência financeira em projetos de TI.

Transparência Financeira

Objetivo: Promover a transparência financeira na área de TI, garantindo que as informações financeiras sejam acessíveis e compreensíveis.

- KR1: Criar relatórios financeiros regulares que comuniquem o desempenho financeiro da TI de forma clara.
- KR2: Garantir que os stakeholders internos e externos tenham acesso às informações financeiras relevantes.
- KR3: Facilitar a compreensão das implicações financeiras das decisões relacionadas a TI.

Melhoria Contínua do Desempenho Financeiro

Objetivo: Buscar continuamente maneiras de melhorar o desempenho financeiro da TI.

- KR1: Identificar áreas de ineficiência financeira e propor ações corretivas.
- KR2: Implementar práticas de otimização de custos e eficiência operacional.

- KR3: Acompanhar a evolução do desempenho financeiro ao longo do tempo e definir metas de melhoria.

Esses OKRs são essenciais para a capability de IT Financial Performance Management, pois permitem avaliar o impacto financeiro das iniciativas de TI, entender o valor gerado pela TI e orientar decisões financeiras estratégicas que estejam alinhadas com os objetivos de negócio da organização.

A transparência financeira e a busca pela melhoria contínua do desempenho financeiro são fundamentais para garantir a eficiência financeira da TI.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Financial Performance Management, inserida na macro capability IT Finance e na camada IT Transformation, desempenha um papel crítico na avaliação e gestão do desempenho financeiro da área de TI.

Esta capability envolve a análise de métricas financeiras, como retorno sobre investimento (ROI) e custo total de propriedade (TCO), para avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI.

A avaliação de maturidade nesta área é fundamental para entender o valor gerado pela TI e orientar decisões financeiras estratégicas que suportem os objetivos de negócio da organização.

Seguindo o modelo inspirado no CMMI, foram definidos cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há reconhecimento da necessidade de avaliar o desempenho financeiro da TI.
- Não existem métricas financeiras definidas para medir o ROI ou o TCO de iniciativas de TI.
- Não há processos estabelecidos para coletar dados financeiros relacionados à TI.
- A organização não avalia o impacto financeiro de suas operações de TI.

- Não há esforços para alinhar os gastos de TI com os objetivos de negócio.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância de avaliar o desempenho financeiro da TI, mas de forma limitada.
- Métricas financeiras básicas, como ROI, são coletadas de forma ad hoc.
- Existe um esforço inicial para estabelecer processos de coleta de dados financeiros relacionados à TI.
- Algumas iniciativas de TI são avaliadas financeiramente, mas de maneira não sistemática.
- Os gastos de TI são acompanhados de forma geral, mas sem alinhamento estratégico claro.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui políticas e procedimentos documentados para a avaliação do desempenho financeiro da TI.
- Métricas financeiras são coletadas de forma consistente e abrangente.
- Processos estabelecidos são utilizados para coletar, analisar e reportar dados financeiros relacionados à TI.
- A avaliação financeira é uma prática comum para todas as iniciativas de TI.
- Existe um alinhamento claro entre os gastos de TI e os objetivos de negócio da organização.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A gestão do desempenho financeiro da TI é uma prática consolidada na organização.
- Métricas financeiras avançadas, além de ROI e TCO, são usadas para avaliar iniciativas de TI.
- Processos avançados e automatizados são utilizados para coletar e analisar dados financeiros de TI.

- A organização otimiza continuamente seus gastos de TI com base em análises financeiras detalhadas.
- As decisões de investimento em TI são altamente orientadas pelos objetivos de negócio e pelos retornos financeiros esperados.

Nível de Maturidade Otimizado

- A gestão do desempenho financeiro da TI é considerada de classe mundial na organização.
- Métricas financeiras são usadas para prever e moldar o futuro das iniciativas de TI.
- Processos financeiros são altamente eficientes e orientados por análises preditivas.
- A organização otimiza continuamente seus gastos de TI para garantir a eficiência máxima.
- A TI é vista como um investimento estratégico, e todas as decisões financeiras são alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

A avaliação de maturidade na capability IT Financial Performance Management é crucial para garantir que a TI não apenas entregue valor, mas também seja capaz de medir e otimizar seu desempenho financeiro em apoio aos objetivos de negócio da organização.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Financial Performance Management, inserida na macro capability IT Finance e na camada IT Transformation, é vital para a avaliação e gestão do desempenho financeiro na área de TI.

Esta capability abrange a análise de métricas financeiras chave, como retorno sobre investimento (ROI) e custo total de propriedade (TCO), essenciais para avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI e crucial para o entendimento do valor gerado pela TI e para orientar decisões financeiras estratégicas alinhadas aos

objetivos de negócio da organização.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** COBIT enfatiza a governança de TI, incluindo aspectos de gestão financeira. Sua abordagem para controlar e otimizar os investimentos de TI e garantir a transparência financeira alinha-se perfeitamente com os objetivos da capability de gestão do desempenho financeiro de TI.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** ITIL, focado na entrega e suporte de serviços de TI, aborda aspectos financeiros como parte da gestão de serviços. Seu enfoque em eficiência e valor para o negócio complementa a análise financeira e de desempenho de TI.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** SAFe é focado em agilidade a nível empresarial, não tratando especificamente de gestão financeira. No entanto, seu impacto na eficiência operacional pode influenciar indiretamente a performance financeira de TI.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** PMI, com sua forte ênfase em gerenciamento de projetos, inclui

considerações financeiras como parte da gestão de projetos de TI, especialmente no que tange a orçamentos e ROI, alinhando-se com aspectos da gestão financeira de TI.

CMMI

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O CMMI foca na melhoria de processos e não trata diretamente de gestão financeira. Porém, processos eficientes podem levar a uma performance financeira melhorada indiretamente.

TOGAF

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: TOGAF, centrado na arquitetura empresarial, tem um impacto indireto na performance financeira ao influenciar o planejamento e implementação de soluções de TI.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: DevOps SRE é focado na entrega contínua e na operação de sistemas de TI, sem foco direto na gestão financeira, apesar de poder impactar indiretamente a eficiência financeira.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O NIST foca em padrões e segurança, áreas que não se concentram diretamente na performance financeira, mas podem ter implicações financeiras, especialmente no que diz respeito a riscos e compliance.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Six Sigma, com seu foco na melhoria da qualidade e eficiência, pode contribuir para a eficiência financeira ao otimizar processos e reduzir desperdícios.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT enfatiza a eficiência operacional e a eliminação de desperdícios, que são fundamentais para a gestão eficaz do desempenho financeiro em TI.

Em conclusão, a capability IT Financial Performance Management é crucial para a gestão financeira na área de TI, alinhando-se com vários frameworks, especialmente aqueles com um foco em governança e gestão financeira.

A análise de métricas financeiras e a eficiência no uso de recursos são fundamentais para assegurar que os investimentos em TI sejam realizados de forma estratégica, maximizando o retorno e apoiando os objetivos globais da organização.

Processos e Atividades

Develop Financial Performance Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão do desempenho financeiro de TI é essencial para garantir que todos os recursos financeiros sejam utilizados de forma eficiente e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Este processo envolve a análise das necessidades financeiras, a identificação de fontes de financiamento e a elaboração de um plano abrangente que considere tanto os custos operacionais quanto os investimentos em inovação.

Além disso, é necessário prever cenários econômicos e estabelecer metas financeiras claras e mensuráveis.

O plano deve incluir estratégias para a otimização de custos e maximização do retorno sobre investimento (ROI).

A criação desses planos requer a colaboração de várias áreas de TI e negócios para assegurar que todas as perspectivas sejam consideradas e que o plano seja realista e viável.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Gather Financial Data	Coletar dados financeiros históricos e atuais para a análise.	Dados financeiros, relatórios de despesas	Dados financeiros coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Financial Goals	Identificar os objetivos financeiros alinhados aos objetivos estratégicos da organização.	Objetivos estratégicos, feedback de stakeholders	Objetivos financeiros identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop Financial Strategies	Desenvolver estratégias para alcançar os objetivos financeiros identificados.	Objetivos financeiros, dados financeiros	Estratégias financeiras desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Create Financial Plan Document	Criar o documento do plano financeiro detalhado, incluindo todas as estratégias e metas.	Estratégias financeiras, objetivos financeiros	Documento do plano financeiro	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review and Approve Financial Plan	Revisar e aprovar o plano financeiro final com todas as partes interessadas.	Documento do plano financeiro	Plano financeiro aprovado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Financial Metrics

Identificar as métricas de desempenho financeiro para TI é uma etapa crucial para monitorar e avaliar a eficácia das iniciativas financeiras da área.

Este processo envolve a seleção de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que

refletem os objetivos financeiros e estratégicos da organização.

As métricas podem incluir retorno sobre investimento (ROI), custo total de propriedade (TCO), eficiência de custos e outros indicadores relevantes.

A identificação dessas métricas requer uma análise cuidadosa das necessidades de informação de todas as partes interessadas e a consideração das melhores práticas de mercado.

Além disso, é importante garantir que as métricas sejam mensuráveis, acionáveis e alinhadas com os objetivos de longo prazo da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define KPI Criteria	Definir os critérios para a seleção dos KPIs financeiros.	Objetivos financeiros, benchmarks	Critérios de KPIs definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Relevant Financial Metrics	Identificar as métricas financeiras relevantes para monitorar o desempenho de TI.	Critérios de KPIs, dados financeiros	Métricas financeiras identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Validate Metrics with Stakeholders	Validar as métricas financeiras com todas as partes interessadas.	Métricas financeiras identificadas	Métricas validadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Document Financial Metrics	Documentar as métricas financeiras selecionadas.	Métricas validadas	Documento de métricas financeiras	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Metrics	Comunicar as métricas financeiras para todas as partes interessadas.	Documento de métricas financeiras	Métricas comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Financial Performance Solutions

Implementar as soluções de gestão do desempenho financeiro conforme planejado é essencial para garantir que as estratégias e planos financeiros sejam executados de maneira eficaz.

Este processo envolve a alocação de recursos financeiros, a implementação de

ferramentas e sistemas de monitoramento financeiro e a execução das ações planejadas para otimizar o desempenho financeiro.

A coordenação entre diferentes áreas de TI e negócios é crucial para assegurar que todas as atividades estejam alinhadas e que os objetivos financeiros sejam alcançados.

A comunicação constante e a adaptação às mudanças nas condições econômicas e nas prioridades organizacionais são fundamentais para o sucesso deste processo.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Allocate Financial Resources	Alocar recursos financeiros conforme o plano aprovado.	Plano financeiro aprovado	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Implement Financial Tools	Implementar ferramentas e sistemas de monitoramento financeiro.	Ferramentas financeiras, recursos	Ferramentas implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

3	Execute Financial Strategies	Executar as estratégias financeiras conforme planejado.	Estratégias financeiras, recursos	Estratégias executadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
4	Monitor Financial Activities	Monitorar continuamente as atividades financeiras.	Dados financeiros, ferramentas de monitoramento	Atividades monitoradas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Report Financial Status	Relatar o status financeiro para as partes interessadas.	Dados financeiros, relatórios de monitoramento	Status financeiro relatado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Financial Performance

Monitorar continuamente o desempenho financeiro de TI é crucial para assegurar que os gastos e investimentos estejam alinhados com o orçamento e as metas estratégicas da organização.

Este processo envolve a coleta e análise de dados financeiros, a comparação dos resultados com os KPIs estabelecidos e a identificação de desvios e áreas de melhoria.

A transparência no monitoramento permite a tomada de decisões informadas e a implementação de ações corretivas quando necessário.

Relatórios regulares e detalhados devem ser preparados para comunicar o desempenho financeiro às partes interessadas, garantindo que todos estejam cientes da situação atual e das medidas tomadas para otimizar o desempenho financeiro.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Monitoring Criteria	Definir os critérios de monitoramento baseados nos KPIs financeiros.	KPIs financeiros, dados históricos	Crítérios de monitoramento definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Financial Data	Coletar dados financeiros contínuos para análise.	Ferramentas de monitoramento, relatórios financeiros	Dados financeiros coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Analyze Financial Performance	Analisar os dados coletados em relação aos KPIs estabelecidos.	Dados financeiros coletados, KPIs	Análise de desempenho financeiro	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Identify Performance Gaps	Identificar discrepâncias e falhas no desempenho financeiro.	Análise de desempenho, relatórios de incidentes	Gaps de desempenho identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Report Financial Performance	Preparar e apresentar relatórios de desempenho financeiro para as partes interessadas.	Análise de desempenho financeiro, dados coletados	Relatórios de desempenho financeiro	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Financial Performance Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de gestão do desempenho financeiro com base nos resultados obtidos é essencial para assegurar que a TI esteja operando de maneira eficiente e eficaz.

Este processo envolve a análise dos dados de desempenho financeiro, a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de ajustes nos processos e sistemas de gestão financeira.

A revisão deve considerar as melhores práticas do mercado e as lições aprendidas de ciclos anteriores.

A comunicação das melhorias implementadas é fundamental para garantir a adesão e o entendimento por parte de todas as partes interessadas, promovendo uma cultura de aprimoramento contínuo e eficiência financeira.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Financial Performance	Avaliar os resultados do desempenho financeiro de TI com base nos KPIs.	Relatórios de desempenho, KPIs	Avaliação de desempenho financeiro	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria nos processos de gestão financeira.	Avaliação de desempenho financeiro	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano detalhado para melhorar os processos de gestão financeira.	Áreas de melhoria identificadas	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias conforme o plano desenvolvido.	Plano de melhoria desenvolvido	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Process Updates	Comunicar as atualizações dos processos de gestão financeira para as partes interessadas.	Melhorias implementadas	Atualizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation