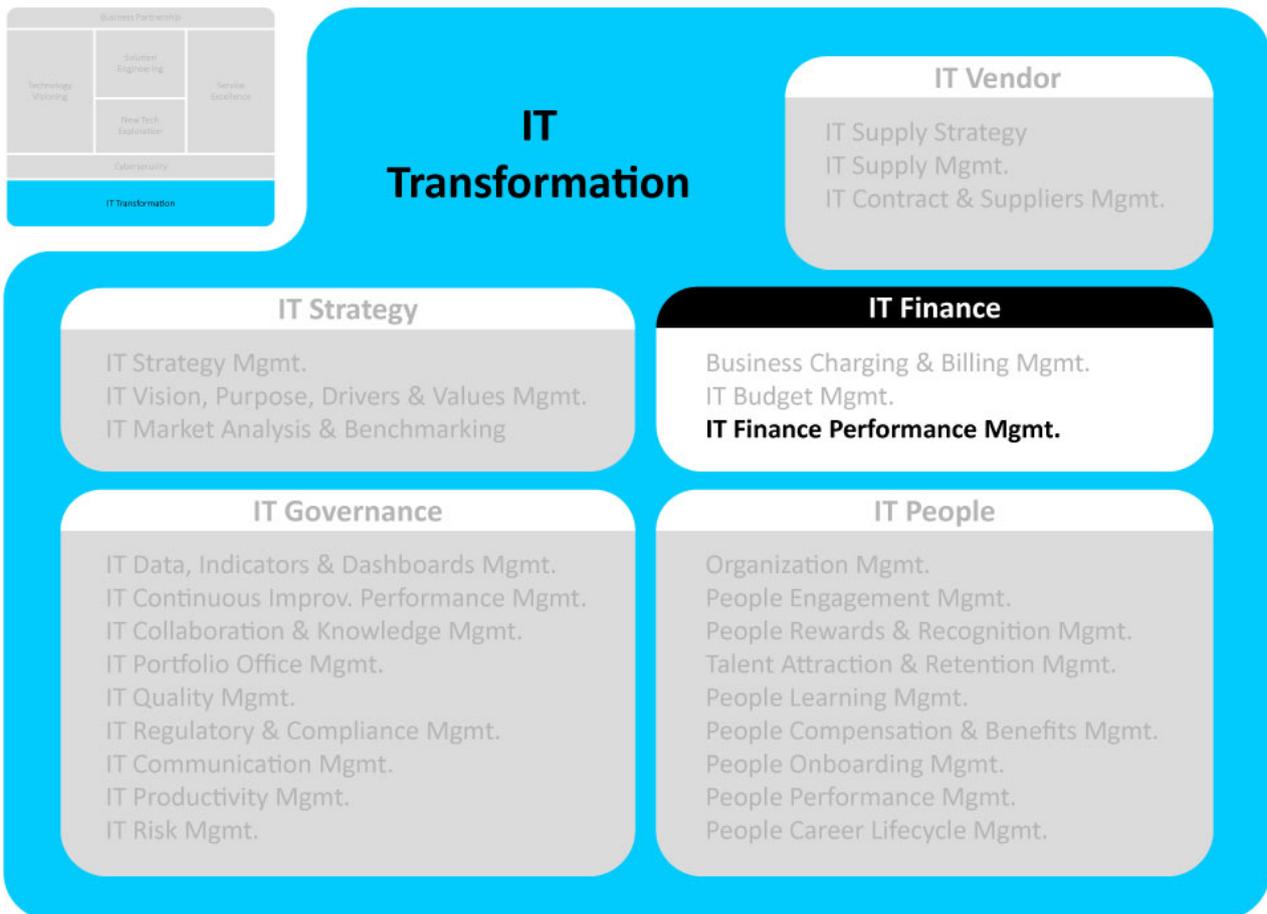




# What IT needs to be ready

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	Critérios 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