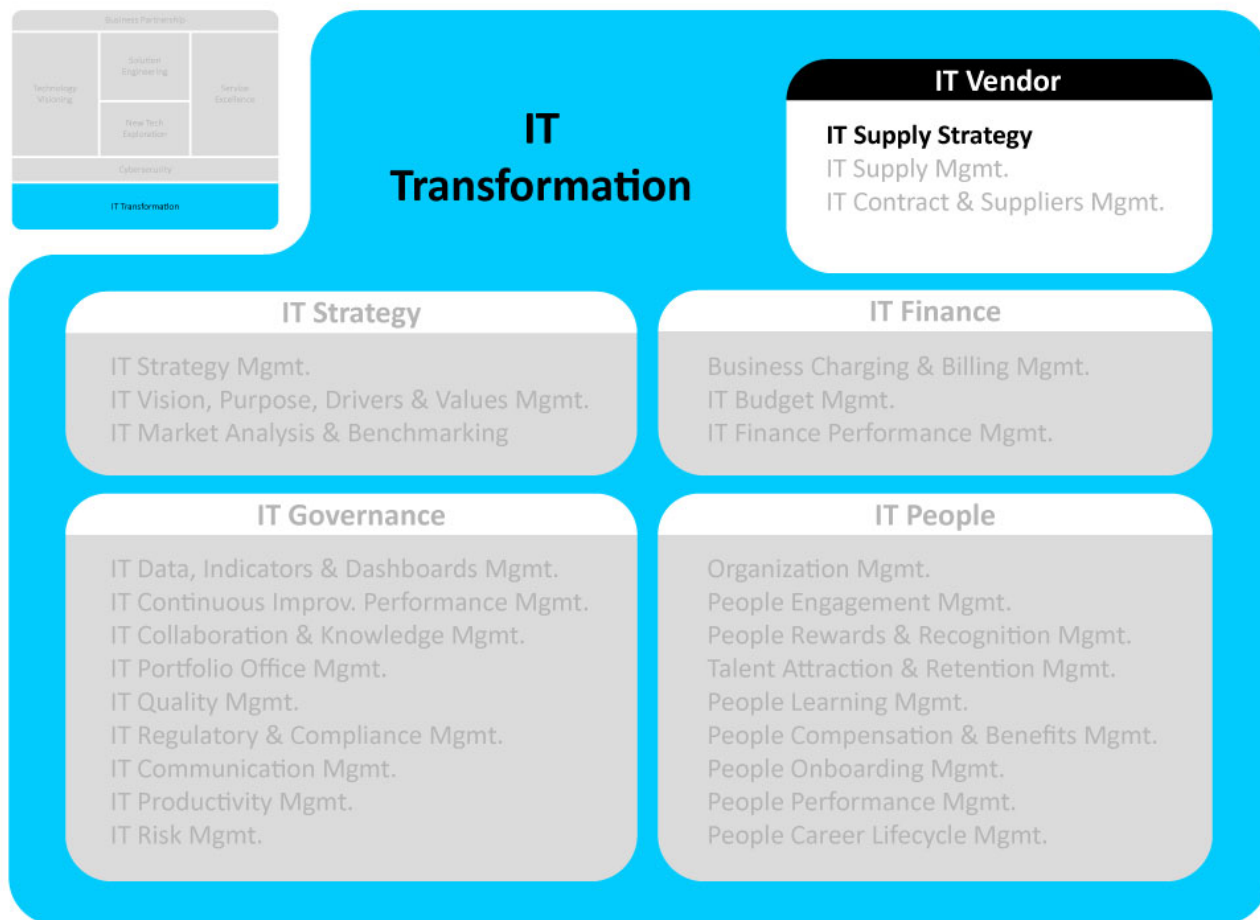




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A IT Supply Strategy, integrada à macro capability IT Vendor e situada na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para assegurar que a organização adquira os recursos de TI apropriados, apoiando efetivamente sua estratégia de negócios e maximizando o valor da TI.

Esta capability tem um papel crucial na gestão de riscos e na manutenção de um fornecimento de TI eficaz e eficiente.

Entre os conceitos chave da IT Supply Strategy, destacam-se a Estratégia de Fornecimento de TI, Avaliação de Necessidades, Identificação de Fornecedores Potenciais, Sourcing de Profissionais e Serviços e Minimização de Riscos.

A Estratégia de Fornecimento de TI abrange a abordagem global adotada pela organização para a aquisição de tecnologias, serviços e competências.

A Avaliação de Necessidades foca em identificar e analisar as demandas de TI, assegurando a aquisição dos recursos corretos.

A Identificação de Fornecedores Potenciais envolve pesquisar e selecionar parceiros capazes de prover produtos ou serviços alinhados com as necessidades da organização.

O Sourcing de Profissionais e Serviços refere-se à decisão estratégica sobre como atrair e manter os recursos humanos e serviços necessários, considerando opções como contratação direta, terceirização ou parcerias estratégicas.

A Minimização de Riscos aborda as ameaças e incertezas associadas ao fornecimento de TI, com o objetivo de desenvolver estratégias para mitigar esses riscos.

As características principais da IT Supply Strategy incluem Alinhamento com Objetivos de Negócio, Avaliação Rigorosa, Flexibilidade, Gestão Proativa de Riscos e Otimização de Custos.

O Alinhamento com Objetivos de Negócio garante que as escolhas de fornecimento estejam totalmente alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

A Avaliação Rigorosa envolve uma análise criteriosa de fornecedores e parceiros, considerando aspectos como custo, qualidade e capacidade de entrega.

A Flexibilidade é necessária para se adaptar às mudanças nas necessidades de TI e nas condições de mercado.

A Gestão Proativa de Riscos identifica e aborda proativamente os riscos associados à aquisição de tecnologias e serviços. A Otimização de Custos busca a utilização eficiente dos recursos financeiros para aquisição de TI.

O propósito da IT Supply Strategy é assegurar que a organização tome decisões de fornecimento alinhadas com seus objetivos de negócio, maximizando o valor obtido e minimizando os riscos.

Esta capability envolve a definição de uma estratégia de sourcing de profissionais e serviços, determinando quais competências devem ser desenvolvidas internamente ou adquiridas de terceiros.

Os objetivos específicos da IT Supply Strategy no CIO Codex Capability Framework incluem avaliar as necessidades de TI, identificar fornecedores potenciais, elaborar uma abordagem estratégica para aquisição de tecnologias e serviços, maximizar o valor e minimizar riscos, e definir a estratégia de sourcing de profissionais e serviços.

A IT Supply Strategy impacta várias dimensões da tecnologia.

Na Infraestrutura, define a direção estratégica para a aquisição de componentes como hardware, servidores e redes.

Em Arquitetura, influencia decisões arquitetônicas, determinando quais tecnologias serão adotadas.

Em Sistemas, orienta a aquisição de sistemas e aplicativos.

Em Cybersecurity, inclui a seleção de fornecedores seguros para minimizar riscos.

No Modelo Operacional, define como a organização irá operar e gerenciar suas tecnologias, incluindo a gestão de fornecedores e a estratégia de sourcing.

Em resumo, a IT Supply Strategy é um elemento essencial na governança de TI, vital para assegurar uma estratégia de fornecimento alinhada, responsável e estratégica.

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

Conceitos e Características

A IT Supply Strategy é essencial para garantir que a organização adquira os recursos certos no momento certo, apoiando sua estratégia de negócios e maximizando o valor de TI.

Além disso, essa capability desempenha um papel fundamental na gestão de riscos e na manutenção de um fornecimento de TI eficaz e eficiente.

Conceitos

- **Estratégia de Fornecimento de TI:** Refere-se à abordagem global que uma organização adota para aquisição de tecnologias, serviços e competências necessárias para a entrega eficaz de soluções de TI.
- **Avaliação de Necessidades:** O processo de identificar e analisar as demandas de TI da organização, garantindo que os recursos certos sejam adquiridos para atender às metas de negócio.
- **Identificação de Fornecedores Potenciais:** Envolve a pesquisa e seleção de

empresas ou parceiros que possam prover produtos ou serviços alinhados com as necessidades da organização.

- **Sourcing de Profissionais e Serviços:** A decisão estratégica sobre como atrair e manter os recursos humanos e serviços necessários, considerando opções como contratação direta, terceirização ou parcerias estratégicas, tudo isso de acordo com cada capability da área de Tecnologia, avaliando para cada uma qual a melhor estratégia de sourcing.
- **Minimização de Riscos:** A consideração ativa das ameaças e incertezas associadas ao fornecimento de TI, com o objetivo de desenvolver estratégias para mitigar esses riscos.

Características

- **Alinhamento com Objetivos de Negócio:** A IT Supply Strategy assegura que as escolhas de fornecimento estejam totalmente alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que o valor seja maximizado.
- **Avaliação Rigorosa:** Envolve a avaliação rigorosa de fornecedores e parceiros em potencial, considerando não apenas custos, mas também qualidade, confiabilidade e capacidade de entrega.
- **Flexibilidade:** Deve ser flexível para se adaptar às mudanças nas necessidades de TI e nas condições de mercado, permitindo ajustes ágeis na estratégia de fornecimento.
- **Gestão Proativa de Riscos:** Identifica e aborda proativamente os riscos associados à aquisição de tecnologias e serviços, garantindo a continuidade dos negócios.
- **Otimização de Custos:** Busca a otimização dos custos de aquisição de TI, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente.

Propósito e Objetivos

A IT Supply Strategy, ou Estratégia de Fornecimento de TI, desempenha um papel fundamental na governança de TI, focando na definição da estratégia de aquisição de tecnologias e serviços.

Seu propósito essencial é garantir que a organização tome decisões de fornecimento alinhadas com seus objetivos de negócio, maximizando o valor obtido e minimizando os riscos envolvidos.

Além disso, abrange a estratégia de sourcing de profissionais e serviços, determinando quais competências devem ser internalizadas, externalizadas, desenvolvidas internamente ou adquiridas de terceiros.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da IT Supply Strategy são os seguintes:

- **Avaliar Necessidades de TI:** Identificar e avaliar as necessidades de tecnologia da organização, considerando seus objetivos de negócio e estratégia.
- **Identificar Fornecedores Potenciais:** Pesquisar e identificar fornecedores potenciais que possam atender às necessidades da organização.
- **Elaborar Abordagem Estratégica:** Desenvolver uma abordagem estratégica para a aquisição de tecnologias e serviços, incluindo a definição de critérios de seleção e avaliação de fornecedores.
- **Maximizar Valor e Minimizar Riscos:** Garantir que as escolhas de fornecimento estejam alinhadas com os objetivos de negócio da organização, visando maximizar o valor gerado e minimizar os riscos associados.
- **Estratégia de Sourcing de Profissionais e Serviços:** Definir a estratégia de sourcing de profissionais e serviços de TI, determinando quais competências devem ser desenvolvidas internamente, externalizadas, ou adquiridas de terceiros.

Impacto na Tecnologia

A IT Supply Strategy influencia diversas dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Define a direção estratégica para a aquisição de hardware, servidores, redes e outros componentes de infraestrutura, influenciando as escolhas tecnológicas da organização.
- **Arquitetura:** Impacta as decisões arquitetônicas ao determinar quais

tecnologias serão adotadas e como elas serão integradas à arquitetura existente.

- **Sistemas:** Orienta a aquisição de sistemas e aplicativos, garantindo que atendam às necessidades da organização e se integrem de maneira eficiente.
- **Cybersecurity:** A estratégia de fornecimento inclui a seleção de fornecedores seguros para minimizar riscos.
- **Modelo Operacional:** Define como a organização irá operar e gerenciar suas tecnologias, incluindo a gestão de fornecedores e a estratégia de sourcing de profissionais.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Supply Strategy, inserida na macro capability de IT Vendor e na camada de IT Transformation, desempenha um papel crítico na gestão estratégica dos recursos necessários para apoiar as operações de TI e, por consequência, as estratégias de negócios da organização.

Neste contexto, é essencial definir um roadmap de implementação eficaz que oriente o planejamento e a execução da IT Supply Strategy.

A seguir, as principais etapas a serem consideradas no roadmap, com foco em alinhamento com o CIO Codex Capability Framework:

- **Definição de Objetivos Estratégicos:** Inicialmente, é fundamental definir os objetivos estratégicos da IT Supply Strategy, alinhados com a visão e missão da organização. Identifique metas claras, como a otimização dos recursos de TI, redução de riscos no fornecimento e maximização do valor obtido.
- **Avaliação das Necessidades de TI:** Realize uma análise detalhada das necessidades de TI da organização, considerando seus objetivos de negócios e estratégia. Identifique as demandas específicas em termos de tecnologia, serviços e competências.
- **Identificação de Fornecedores Potenciais:** Conduza uma pesquisa abrangente para identificar fornecedores potenciais que possam atender às necessidades da organização. Avalie a reputação, qualidade,

confiabilidade e capacidade de entrega de cada fornecedor.

- **Desenvolvimento da Estratégia de Fornecimento:** Com base nas necessidades identificadas e nos fornecedores potenciais, desenvolva uma estratégia de fornecimento abrangente. Defina critérios de seleção e avaliação de fornecedores, considerando não apenas custos, mas também qualidade e confiabilidade.
- **Avaliação de Opções de Sourcing:** Determine a abordagem de sourcing mais adequada para diferentes tipos de recursos, incluindo tecnologias, serviços e competências. Avalie se a internalização, terceirização ou parcerias estratégicas são as melhores opções para cada capability da área de Tecnologia.
- **Gestão Proativa de Riscos:** Identifique e avalie proativamente os riscos associados ao fornecimento de recursos de TI. Desenvolva estratégias para mitigar esses riscos e garantir a continuidade dos negócios.
- **Elaboração de Planos de Ação:** Com base na estratégia de fornecimento, elabore planos de ação detalhados para a implementação. Estabeleça prazos, responsabilidades e métricas de sucesso claras para cada ação.
- **Implementação e Execução:** Execute os planos de ação de acordo com o cronograma estabelecido. Monitore de perto o progresso e esteja preparado para ajustes conforme necessário.
- **Avaliação Contínua e Otimização:** Implemente um processo de avaliação contínua do desempenho dos fornecedores e do impacto da estratégia de fornecimento. Busque oportunidades de otimização de custos e eficiência ao longo do tempo.
- **Comunicação e Alinhamento:** Comunique de forma eficaz as escolhas de fornecimento e estratégias adotadas a todas as partes interessadas. Assegure que todas as equipes de TI compreendam e estejam alinhadas com a estratégia de fornecimento.

A IT Supply Strategy desempenha um papel crucial na governança de TI, garantindo que a organização adquira os recursos certos no momento certo para apoiar sua estratégia de negócios.

Ao seguir este roadmap de implementação, as organizações podem maximizar o valor de TI, minimizar riscos e garantir uma eficiente gestão de recursos tecnológicos, contribuindo assim para o sucesso de suas operações e iniciativas estratégicas.

Melhores Práticas de Mercado

A IT Supply Strategy, ou Estratégia de Fornecimento de TI, desempenha um papel crucial na macro capability IT Vendor e na camada IT Transformation, garantindo que a organização adquira os recursos certos no momento certo para apoiar sua estratégia de negócios e maximizar o valor de TI.

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, as melhores práticas de mercado para essa capability incluem:

- **Alinhamento Estratégico com Objetivos de Negócio:** A IT Supply Strategy deve ser totalmente alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Isso envolve a compreensão profunda das metas de negócios e a adaptação da estratégia de fornecimento para suportar esses objetivos.
- **Avaliação Rigorosa de Fornecedores e Parceiros:** Realizar uma avaliação abrangente de fornecedores e parceiros em potencial é crucial. Essa avaliação deve considerar não apenas custos, mas também qualidade, confiabilidade, histórico de entrega e capacidade de inovação.
- **Flexibilidade e Adaptabilidade:** A IT Supply Strategy deve ser flexível para se adaptar às mudanças nas necessidades de TI e nas condições de mercado. Isso permite ajustes ágeis na estratégia de fornecimento à medida que o ambiente de negócios evolui.
- **Gestão Proativa de Riscos:** A identificação e a gestão proativa de riscos são fundamentais. Isso inclui a consideração ativa das ameaças e incertezas associadas ao fornecimento de TI, com a implementação de estratégias para mitigar esses riscos.
- **Otimização de Custos:** A busca contínua pela otimização dos custos de aquisição de TI é essencial. Isso envolve a análise detalhada dos gastos e a busca por eficiências financeiras, garantindo que os recursos sejam usados de maneira eficaz.
- **Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias estratégicas de longo prazo com fornecedores confiáveis pode ser uma prática vantajosa. Essas parcerias podem promover a colaboração e a inovação, além de reduzir os riscos associados à mudança frequente de fornecedores.
- **Transparência na Gestão de Fornecedores:** Manter transparência na gestão de fornecedores é fundamental. Isso inclui estabelecer métricas

claras de desempenho, acordos de nível de serviço (SLAs) bem definidos e comunicação eficaz.

- **Avaliação Contínua de Fornecedores:** A avaliação regular do desempenho dos fornecedores é uma prática recomendada. Isso permite identificar áreas de melhoria e garantir que os parceiros estejam cumprindo os compromissos contratuais.
- **Diversificação de Fornecedores:** Evitar depender excessivamente de um único fornecedor reduz os riscos associados a interrupções no fornecimento. Diversificar as fontes de fornecimento pode garantir a continuidade dos negócios.
- **Governança Efetiva:** Implementar uma governança efetiva da IT Supply Strategy é essencial. Isso envolve a definição de papéis e responsabilidades claros, processos bem definidos e prestação de contas.
- **Adoção de Tecnologias Emergentes:** A IT Supply Strategy deve considerar a adoção de tecnologias emergentes que possam impulsionar a inovação e melhorar a competitividade da organização. Avaliar constantemente novas soluções é fundamental.

Essas melhores práticas de mercado são pilares fundamentais para o sucesso da IT Supply Strategy.

Ao implementar essas diretrizes, as organizações podem garantir que seus recursos de TI sejam adquiridos de forma estratégica, alinhados com os objetivos de negócios e capazes de enfrentar os desafios e oportunidades do cenário tecnológico em constante evolução.

Desafios Atuais

A IT Supply Strategy desempenha um papel crítico na macro capability IT Vendor e na camada IT Transformation, permitindo que as organizações adquiram os recursos certos no momento certo, alinhados com sua estratégia de negócios e objetivos de TI.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam diversos desafios atuais.

Esses desafios estão em conformidade com as melhores práticas do mercado, conforme delineado no CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, uma lista dos principais desafios que as organizações enfrentam ao lidar com a IT Supply Strategy:

- **Complexidade na Avaliação de Necessidades de TI:** Identificar e avaliar de forma precisa as necessidades de tecnologia da organização, alinhando-as aos objetivos de negócio, é um desafio complexo, exigindo uma análise rigorosa e detalhada.
- **Seleção de Fornecedores Qualificados:** Encontrar fornecedores qualificados e confiáveis que atendam às demandas da organização pode ser uma tarefa desafiadora, considerando a variedade de opções no mercado.
- **Estratégia de Sourcing Adequada:** Determinar a estratégia de sourcing correta, que pode incluir contratação direta, terceirização ou parcerias estratégicas, é crucial para a eficácia do fornecimento de TI.
- **Minimização de Riscos:** A consideração e mitigação proativa de riscos associados ao fornecimento de TI é essencial, considerando a crescente complexidade dos ambientes tecnológicos.
- **Mudanças nas Necessidades de TI:** A TI está em constante evolução, e a capacidade de adaptar a estratégia de fornecimento às mudanças nas necessidades de TI e nas condições de mercado é um desafio constante.
- **Otimização de Custos:** Buscar a otimização dos custos de aquisição de TI, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente, requer um equilíbrio cuidadoso.
- **Alinhamento com Objetivos de Negócio:** Assegurar que as escolhas de fornecimento estejam totalmente alinhadas com os objetivos estratégicos da organização é essencial para maximizar o valor de TI.
- **Gestão de Fornecedores:** Gerenciar efetivamente os relacionamentos com os fornecedores ao longo do tempo, garantindo que eles atendam continuamente aos requisitos da organização, é um desafio contínuo.
- **Avaliação de Impacto nas Operações:** Avaliar o impacto das decisões de fornecimento nas operações de TI e na capacidade de entrega é crítico para o sucesso.
- **Flexibilidade e Agilidade:** A capacidade de manter uma estratégia de fornecimento flexível e ágil para se adaptar rapidamente a mudanças nas condições de mercado e nas necessidades da organização é um desafio complexo.

Esses desafios destacam a complexidade da IT Supply Strategy e a importância de uma abordagem estratégica e detalhada para a aquisição de recursos de TI.

As organizações que buscam maximizar o valor de TI e minimizar os riscos associados devem abordar esses desafios com diligência e adotar as melhores práticas de mercado.

A gestão eficaz do fornecimento de TI não se limita apenas a escolher fornecedores, mas também a alinhar as escolhas de fornecimento com os objetivos estratégicos da organização, avaliar continuamente as necessidades de TI e mitigar proativamente os riscos.

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

Em resumo, a IT Supply Strategy desempenha um papel crucial na governança de TI, garantindo que a organização tome decisões de fornecimento alinhadas com seus objetivos de negócio, maximizando o valor obtido e minimizando os riscos envolvidos.

Tendências para o Futuro

A IT Supply Strategy, ou Estratégia de Fornecimento de TI, desempenha um papel crucial na aquisição de recursos de TI essenciais para a organização.

Para compreender as tendências que moldarão o futuro dessa capability, é fundamental considerar as grandes mudanças e inovações esperadas no mercado de TI.

As expectativas do mercado apontam para as seguintes tendências futuras dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Inteligência Artificial na Avaliação de Necessidades:** A IA será amplamente utilizada para analisar as necessidades de TI da organização, identificando de forma precisa os recursos necessários com base em dados históricos e projeções futuras.
- **Marketplaces de Fornecimento de TI:** O surgimento de marketplaces especializados em TI facilitará a pesquisa e a seleção de fornecedores, agilizando o processo de aquisição de recursos de TI.
- **Sourcing Estratégico de Profissionais:** As organizações adotarão abordagens estratégicas para o sourcing de profissionais de TI,

considerando fatores como a escassez de talentos e a necessidade de competências específicas.

- **Sustentabilidade no Fornecimento de TI:** A preocupação com a sustentabilidade ambiental influenciará as decisões de fornecimento, levando em conta a pegada de carbono e práticas responsáveis.
- **Blockchain para Rastreamento de Fornecedores:** A tecnologia blockchain será usada para criar registros transparentes e imutáveis de informações sobre fornecedores, aumentando a confiabilidade na seleção e gestão de fornecedores.
- **Análises Preditivas na Estratégia de Sourcing:** O uso de análises preditivas ajudará na previsão de tendências de mercado e na adaptação da estratégia de sourcing de acordo com as condições em constante mudança.
- **Gestão de Riscos Avançada:** A capacidade de avaliar e mitigar riscos associados ao fornecimento de TI será aprimorada, garantindo a continuidade dos negócios em face de ameaças emergentes.
- **Colaboração com Fornecedores Estratégicos:** As organizações buscarão parcerias estratégicas mais sólidas com fornecedores-chave, visando uma colaboração de longo prazo que impulsiona a inovação.
- **Transparência nos Contratos de TI:** Contratos mais transparentes e flexíveis serão estabelecidos, facilitando ajustes conforme as necessidades da organização.
- **Gestão de Custos Mais Estratégica:** A otimização de custos deixará de ser apenas uma preocupação financeira e se tornará parte integrante da estratégia de fornecimento de TI, garantindo uma alocação eficiente de recursos.

Essas tendências apontam para a necessidade de uma abordagem ágil e orientada por dados na gestão da estratégia de fornecimento de TI.

A capacidade de adotar essas tendências e integrá-las à estratégia global de TI será crucial para garantir que a organização adquira os recursos certos no momento certo, apoiando sua estratégia de negócios e maximizando o valor de TI.

KPIs Usuais

A capability IT Supply Strategy desempenha um papel vital na governança de TI, concentrando-se na estratégia de aquisição de recursos tecnológicos necessários para apoiar a entrega eficaz de soluções 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:

- **Avaliação de Necessidades de TI:** Mede a eficácia do processo de identificação e análise das demandas de TI da organização, garantindo que os recursos certos sejam adquiridos para atender às metas de negócio.
- **Avaliação de Fornecedores Potenciais:** Avalia a eficiência da pesquisa e seleção de empresas ou parceiros que possam prover produtos ou serviços alinhados com as necessidades da organização.
- **Estratégia de Sourcing:** Avalia a eficácia da estratégia de sourcing de profissionais e serviços de TI, considerando opções como contratação direta, terceirização ou parcerias estratégicas, de acordo com as necessidades específicas de cada capability da área de Tecnologia.
- **Minimização de Riscos:** Avalia a eficiência das estratégias desenvolvidas para mitigar os riscos associados ao fornecimento de TI, garantindo a continuidade dos negócios.
- **Alinhamento com Objetivos de Negócio:** Mede o grau de alinhamento das escolhas de fornecimento com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que o valor seja maximizado.
- **Flexibilidade da Estratégia:** Avalia a capacidade da estratégia de fornecimento de TI de se adaptar às mudanças nas necessidades de TI e nas condições de mercado, permitindo ajustes ágeis na estratégia de fornecimento.
- **Avaliação de Fornecedores:** Mede a eficácia da avaliação rigorosa de fornecedores e parceiros em potencial, considerando não apenas custos, mas também qualidade, confiabilidade e capacidade de entrega.
- **Eficiência na Gestão de Custos:** Avalia a eficiência na otimização dos custos de aquisição de TI, garantindo que os recursos sejam utilizados de

forma eficiente.

- **Estratégia de Sourcing de Profissionais e Serviços:** Mede a eficácia na definição da estratégia de sourcing de profissionais e serviços de TI, determinando quais competências devem ser internalizadas, externalizadas, desenvolvidas internamente ou adquiridas de terceiros.
- **Avaliação Contínua:** Avalia a implementação de processos de avaliação contínua para garantir que as escolhas de fornecimento permaneçam alinhadas com as necessidades da organização ao longo do tempo.
- **Satisfação do Cliente Interno:** Mede o nível de satisfação dos clientes internos, como departamentos e unidades de negócio, em relação aos serviços de TI fornecidos através da estratégia de aquisição.
- **Eficiência de Processos de Sourcing:** Avalia a eficiência dos processos relacionados à seleção e contratação de fornecedores, incluindo o tempo necessário para aquisição e integração de recursos.
- **Taxa de Sucesso de Projetos de Sourcing:** Mede a taxa de sucesso dos projetos de sourcing em termos de atendimento às necessidades e expectativas da organização.
- **Inovação de Fornecedores:** Avalia a capacidade dos fornecedores em contribuir com inovações tecnológicas que agregam valor aos projetos de TI.
- **Gestão de Contratos:** Mede a eficiência na gestão de contratos de fornecimento de TI, incluindo o cumprimento de acordos, termos e condições.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação da eficácia da IT Supply Strategy, garantindo que a organização adquira os recursos certos no momento certo, alinhando-se com seus objetivos de negócio e maximizando o valor de TI.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Supply Strategy desempenha um papel fundamental na definição da estratégia de fornecimento de TI da organização.

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

Avaliação de Necessidades de TI

Objetivo: Realizar uma avaliação abrangente das necessidades de TI da organização para orientar a estratégia de fornecimento.

- KR1: Identificar as necessidades de tecnologia e serviços de TI em todas as áreas da empresa.
- KR2: Priorizar as necessidades com base em sua importância estratégica e impacto nos objetivos de negócio.
- KR3: Avaliar as tendências tecnológicas e as oportunidades de inovação que podem influenciar a estratégia de fornecimento.

Identificação de Fornecedores Potenciais

Objetivo: Identificar e avaliar fornecedores potenciais que possam atender às necessidades de TI da organização.

- KR1: Realizar pesquisas de mercado para identificar fornecedores relevantes.
- KR2: Avaliar a capacidade e a reputação dos fornecedores em relação às necessidades específicas da organização.
- KR3: Criar uma lista de fornecedores qualificados que podem ser considerados para parcerias estratégicas.

Estratégia de Fornecimento Alinhada aos Objetivos de Negócio

Objetivo: Desenvolver uma estratégia de fornecimento de TI que esteja alinhada com os objetivos de negócio da empresa.

- KR1: Estabelecer metas claras para a estratégia de fornecimento que suportem os objetivos de negócio.
- KR2: Definir critérios de seleção de fornecedores que considerem o alinhamento estratégico.
- KR3: Garantir que a estratégia de fornecimento seja revisada regularmente para manter a relevância em relação aos objetivos de negócio em evolução.

Maximização de Valor e Minimização de Riscos

Objetivo: Garantir que as escolhas de fornecimento maximizem o valor para a organização e minimizem os riscos.

- KR1: Avaliar o custo-benefício de diferentes opções de fornecimento, considerando custos, qualidade e impacto estratégico.
- KR2: Desenvolver acordos contratuais que incluam cláusulas de gerenciamento de riscos.
- KR3: Monitorar o desempenho dos fornecedores e tomar medidas corretivas quando necessário para garantir o valor contínuo.

Estratégia de Sourcing de Profissionais e Serviços

Objetivo: Definir uma estratégia de sourcing abrangente que determine quais competências devem ser internalizadas, externalizadas, desenvolvidas internamente, etc.

- KR1: Identificar as competências críticas que a organização deve manter internamente.
- KR2: Avaliar a viabilidade e os benefícios da terceirização de determinadas funções ou serviços.
- KR3: Estabelecer planos de desenvolvimento de competências internas quando necessário para atender às necessidades futuras.

Esses OKRs são essenciais para a capability de IT Supply Strategy, pois permitem uma abordagem estratégica para a aquisição de tecnologias e serviços de TI que esteja alinhada com os objetivos de negócio da organização.

Além disso, a estratégia de sourcing de profissionais e serviços desempenha um papel importante na garantia de que a organização tenha as competências certas para atender às suas necessidades de TI de forma eficaz.

Crêterios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Supply Strategy, inserida na macro capability IT Vendor e na camada IT Transformation, desempenha um papel fundamental na definição da estratégia de fornecimento de TI da organização.

Essa capability envolve a avaliação de necessidades, a identificação de fornecedores potenciais e a elaboração de uma abordagem estratégica para a aquisição de tecnologias e serviços.

A estratégia de fornecimento visa garantir que as escolhas estejam alinhadas com os objetivos de negócio da empresa, maximizando o valor e minimizando os riscos.

Além disso, a IT Supply Strategy engloba a estratégia de sourcing de profissionais e serviços, decidindo quais competências devem ser internalizadas, externalizadas, desenvolvidas, entre outras considerações.

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 importância de uma estratégia de fornecimento de TI.
- Não existem processos formais para avaliar as necessidades de TI.
- A organização não identifica fornecedores potenciais de forma estruturada.
- Não há abordagem estratégica para a aquisição de tecnologias e serviços de TI.
- A estratégia de sourcing de profissionais e serviços não é considerada.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a necessidade de uma estratégia de fornecimento de TI, mas de forma limitada.
- Alguns processos informais são utilizados para avaliar as necessidades de TI.
- Existe uma identificação inicial de fornecedores potenciais.
- Uma abordagem estratégica para aquisição de tecnologias e serviços  

desenvolvida, mas não é amplamente aplicada.

- A estratégia de sourcing de profissionais e serviços começa a ser considerada, mas não é sistematizada.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui políticas e procedimentos documentados para a estratégia de fornecimento de TI.
- Processos estruturados são utilizados para avaliar as necessidades de TI.
- Existe um processo formal para a identificação e seleção de fornecedores.
- A abordagem estratégica para aquisição de tecnologias e serviços é aplicada consistentemente.
- A estratégia de sourcing de profissionais e serviços é documentada e implementada de forma consistente.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A gestão da estratégia de fornecimento de TI é uma prática consolidada na organização.
- A avaliação das necessidades de TI é feita de forma proativa e contínua.
- A organização mantém um portfólio de fornecedores estratégicos.
- A abordagem estratégica para aquisição é constantemente otimizada.
- A estratégia de sourcing de profissionais e serviços é revisada e ajustada conforme necessário.

Nível de Maturidade Otimizado

- A gestão da estratégia de fornecimento de TI é considerada de classe mundial na organização.
- A avaliação das necessidades de TI é altamente preditiva e orientada por análises avançadas.
- A organização mantém relações estratégicas com fornecedores de alto desempenho.
- A abordagem estratégica para aquisição é altamente eficiente e

adaptativa.

- A estratégia de sourcing de profissionais e serviços é altamente flexível e alinhada com a evolução das necessidades da organização.

A avaliação de maturidade na capability IT Supply Strategy é essencial para garantir que a organização possa tomar decisões de fornecimento informadas e alinhadas com seus objetivos de negócio, maximizando o valor entregue e mitigando riscos associados à aquisição de tecnologias, serviços e talentos.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Supply Strategy, inserida na macro capability IT Vendor e na camada IT Transformation, desempenha um papel fundamental na definição da estratégia de fornecimento de TI de uma organização.

Esta capability envolve a avaliação das necessidades de TI, identificação de fornecedores potenciais e a elaboração de uma abordagem estratégica para aquisição de tecnologias e serviços.

A estratégia visa alinhar as escolhas de fornecimento com os objetivos de negócio da empresa, maximizando valor e minimizando riscos.

Inclui também estratégias de sourcing de profissionais e serviços, determinando quais competências devem ser internalizadas, externalizadas ou desenvolvidas.

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 e gestão de TI, incluindo aspectos de sourcing e fornecimento. A abordagem de COBIT para a gestão de fornecedores e o alinhamento com objetivos de negócio se alinha diretamente com os princípios da IT Supply Strategy.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: ITIL, centrado na entrega e suporte de serviços de TI, inclui considerações sobre fornecimento e gerenciamento de fornecedores como parte da cadeia de valor dos serviços, o que se relaciona com aspectos da IT Supply Strategy.

SAFe

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: SAFe foca em agilidade e desenvolvimento de software a nível empresarial, abordando menos diretamente o fornecimento de TI, mas pode influenciar a estratégia de fornecimento pela necessidade de agilidade e resposta rápida.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: PMI, com sua abordagem em gerenciamento de projetos, inclui a seleção e gestão de fornecedores dentro dos projetos de TI, o que é uma componente da IT Supply Strategy.

CMMI

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: CMMI foca na melhoria de processos e não aborda diretamente o fornecimento de TI, mas a eficiência dos processos pode impactar as decisões de fornecimento.

TOGAF

- Nível de Convergência: Médio

- Racional: TOGAF, centrado na arquitetura empresarial, influencia a IT Supply Strategy ao determinar as necessidades tecnológicas e arquitetônicas, o que direciona as decisões de fornecimento.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: DevOps SRE foca em práticas operacionais e desenvolvimento, tendo uma relação indireta com a estratégia de fornecimento de TI.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST, focado em padrões e segurança, tem uma relação indireta com a estratégia de fornecimento de TI, embora os padrões de segurança possam influenciar as escolhas de fornecedores.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Six Sigma, com sua ênfase em eficiência e redução de desperdícios, pode informar a estratégia de fornecimento ao identificar os fornecedores mais eficientes e eficazes.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT, focado na eficiência operacional, pode influenciar a IT Supply Strategy ao promover escolhas de fornecimento que maximizem valor e minimizem desperdícios.

A IT Supply Strategy é essencial para garantir que a área de TI opere de forma estratégica e eficiente, fazendo escolhas de fornecimento que suportem os objetivos de

negócio da organização e que estejam alinhadas com as melhores práticas do mercado. A integração com os frameworks mencionados varia conforme o foco de cada um, mas em conjunto, eles oferecem uma visão abrangente de como otimizar a estratégia de fornecimento de TI.

Processos e Atividades

Develop Supply Strategy Plans

Desenvolver planos detalhados para a estratégia de fornecimento de TI é um passo crucial para garantir que a organização adquira os recursos certos, no momento certo, de maneira eficaz e econômica.

Este processo envolve a análise das necessidades de TI, a identificação de fornecedores potenciais e a definição de critérios para a seleção e avaliação de fornecedores.

Também inclui a elaboração de uma estratégia de sourcing que considere a terceirização, parcerias estratégicas e a internalização de competências, conforme necessário.

O plano deve alinhar-se com os objetivos estratégicos da organização e incorporar práticas de gestão de riscos para mitigar possíveis ameaças.

Além disso, é necessário garantir a flexibilidade para se adaptar a mudanças nas demandas de TI e nas condições de mercado.

A colaboração entre diferentes áreas de TI e negócios é essencial para desenvolver um plano abrangente e eficaz.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

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

1	Gather Supply Data	Coletar dados sobre as necessidades de fornecimento de TI.	Necessidades de TI, dados de mercado	Dados de fornecimento coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Supply Goals	Identificar os objetivos de fornecimento alinhados aos objetivos estratégicos.	Objetivos estratégicos, feedback de stakeholders	Objetivos de fornecimento identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Supply Strategies	Desenvolver estratégias para alcançar os objetivos de fornecimento.	Objetivos de fornecimento, dados de fornecimento	Estratégias de fornecimento desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation

4	Create Supply Plan Document	Criar o documento do plano de fornecimento detalhado.	Estratégias de fornecimento, objetivos	Documento do plano de fornecimento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review and Approve Supply Plan	Revisar e aprovar o plano de fornecimento final com todas as partes interessadas.	Documento do plano de fornecimento	Plano de fornecimento aprovado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Supply Requirements

Identificar os requisitos de fornecimento para TI é fundamental para garantir que a organização obtenha os recursos necessários para suportar suas operações e estratégias de negócio.

Este processo envolve a análise detalhada das necessidades de TI, considerando tanto os requisitos técnicos quanto os operacionais.

A avaliação deve incluir a identificação de tecnologias, serviços e competências necessárias, bem como a determinação dos volumes e prazos de entrega.

É essencial envolver as partes interessadas relevantes para garantir que todas as necessidades sejam capturadas e priorizadas corretamente.

Além disso, a identificação de requisitos deve levar em conta os riscos potenciais e as

estratégias de mitigação para assegurar a continuidade do fornecimento.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Assess Current Needs	Avaliar as necessidades atuais de TI.	Dados operacionais, feedback de stakeholders	Necessidades atuais avaliadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
2	Forecast Future Requirements	Prever as necessidades futuras com base nos objetivos estratégicos.	Objetivos estratégicos, tendências de mercado	Necessidades futuras previstas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

3	Identify Technological Requirements	Identificar os requisitos tecnológicos específicos.	Dados técnicos, feedback de equipes de TI	Requisitos tecnológicos identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
4	Determine Operational Needs	Determinar as necessidades operacionais, incluindo volumes e prazos.	Dados operacionais, feedback de equipes	Necessidades operacionais determinadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Validate Requirements with Stakeholders	Validar os requisitos de fornecimento com as partes interessadas.	Requisitos identificados, feedback	Requisitos validados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Supply Strategy

Implementar a estratégia de fornecimento conforme planejado é essencial para garantir que a organização obtenha os recursos necessários de forma eficiente e econômica.

Este processo envolve a execução das ações definidas no plano de fornecimento, incluindo a seleção de fornecedores, a negociação de contratos e a aquisição de tecnologias e serviços.

É fundamental assegurar que todas as partes interessadas estejam alinhadas e que os procedimentos de aquisição sejam seguidos rigorosamente para minimizar riscos e maximizar valor.

A implementação também deve incluir a monitorização contínua do progresso e a resolução de quaisquer problemas que possam surgir durante o processo.

A comunicação eficaz entre as equipes de TI e negócios é crucial para o sucesso da implementação.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Select Suppliers	Selecionar fornecedores com base nos critérios estabelecidos.	Plano de fornecimento, critérios de seleção	Fornecedores selecionados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation

2	Negotiate Contracts	Negociar contratos com os fornecedores selecionados.	Fornecedores selecionados, critérios de negociação	Contratos negociados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Acquire Technologies and Services	Adquirir as tecnologias e serviços conforme os contratos negociados.	Contratos negociados, recursos financeiros	Tecnologias e serviços adquiridos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Acquisition Procedures	Implementar os procedimentos de aquisição e monitorar o progresso.	Tecnologias e serviços adquiridos, procedimentos de aquisição	Procedimentos implementados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

5	Resolve Issues	Resolver quaisquer problemas que surjam durante a implementação da estratégia.	Relatórios de progresso, feedback de stakeholders	Problemas resolvidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
---	----------------	--	---	----------------------	--	---

Monitor Supply Performance

Monitorar o desempenho do fornecimento de TI é vital para garantir que os fornecedores estejam cumprindo seus contratos e que as aquisições estejam atendendo às necessidades da organização.

Este processo envolve a coleta e análise de dados de desempenho dos fornecedores, a comparação desses dados com os KPIs estabelecidos e a identificação de desvios ou problemas.

Relatórios regulares devem ser preparados e comunicados às partes interessadas para garantir a transparência e a responsabilidade.

A monitorização contínua permite a detecção precoce de problemas, possibilitando a tomada de ações corretivas imediatas.

A comunicação e a colaboração entre as equipes de TI e fornecedores são essenciais para o sucesso deste processo.

- 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 de fornecimento.	KPIs de fornecimento, dados históricos	Crítérios de monitoramento definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Supplier Data	Coletar dados de desempenho contínuos dos fornecedores.	Ferramentas de monitoramento, relatórios de fornecedores	Dados de desempenho coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Analyze Supplier Performance	Analisar os dados coletados em relação aos KPIs estabelecidos.	Dados de desempenho coletados, KPIs	Análise de desempenho dos fornecedores	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation

4	Identify Performance Gaps	Identificar discrepâncias e falhas no desempenho dos fornecedores.	Análise de desempenho, relatórios de incidentes	Gaps de desempenho identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Report Supply Performance	Preparar e apresentar relatórios de desempenho dos fornecedores para as partes interessadas.	Análise de desempenho dos fornecedores, dados coletados	Relatórios de desempenho dos fornecedores	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Supply Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de fornecimento de TI com base nos resultados obtidos é essencial para garantir a eficiência e a eficácia da estratégia de fornecimento.

Este processo envolve a análise dos dados de desempenho dos fornecedores, a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de ajustes nos processos de fornecimento.

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 no fornecimento.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

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

3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano detalhado para melhorar os processos de fornecimento.	Áreas de melhoria identificadas	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; 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: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Process Updates	Comunicar as atualizações dos processos de fornecimento para as partes interessadas.	Melhorias implementadas	Atualizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation