



Gerando Valor com o Val IT

Área de Aprendizagem



www.pmgacademy.com

Official Course



Prof. Adriano Martins Antonio

Nota

ESTE DOCUMENTO CONTÉM INFORMAÇÕES PROPRIETÁRIAS, PROTEGIDAS POR COPYRIGHT. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. NENHUMA PARTE DESTES DOCUMENTO PODE SER FOTOCOPIADA, REPRODUZIDA OU TRADUZIDA PARA OUTRO IDIOMA SEM CONSENTIMENTO DA PMG SOLUTIONS CONSULTORIA OU DA PMG EDUCATION TREINAMENTO LTDA, BRASIL.

© Copyright 2016, PMG ACADEMY

www.pmgeducation.com.br

Código: VALIT2PP

Versão 2.0.0

IT Governance Institute®, ITGI © 2011 IT Governance Institute, ITGI®, CobiT®, CobiT Online®, CobiT Quickstart® Risk IT, Val IT and ISACA® are registered trademarks ISACA. All rights reserved.

ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce.

Design: By Freepik

Sobre o Autor

Adriano Martins Antonio



Instrutor oficial credenciado aos institutos EXIN e APMG;

Consultor de Gestão de Serviços de TI, Governança de TI, Escritório de Projetos...;

Mais de 18 anos de experiência;

MBA em Governança Empresarial pela FGV – SP;

Possui diversas certificações.

Agenda



1. Introdução;
2. Fundamentos do Val IT™
3. Domínios;
4. Processos e Práticas-Chave de Gerenciamento;
5. Diretrizes de Gerenciamento;
6. Modelo de Maturidade;
7. Business Case.

Conteúdo

- Relação entre a TI e o negócio;
- A criação de valor para a Governança de Valor;
- O portfólio de TI que criam valor ao negócio;
- Os programas de investimentos dos habilitadores de TI;
- Maximizar a qualidade de um Business Case, incluindo cálculos.

- Introdução;
- Princípios e Conceitos Chave do Val IT™;
- Domínios do Val IT™;
- Processos do Val IT™
- Modelos de Maturidade do Val IT™;
- Relação do Val IT™ com o CobiT®;
- Detalhes dos Processos;
- Papéis e Responsabilidades



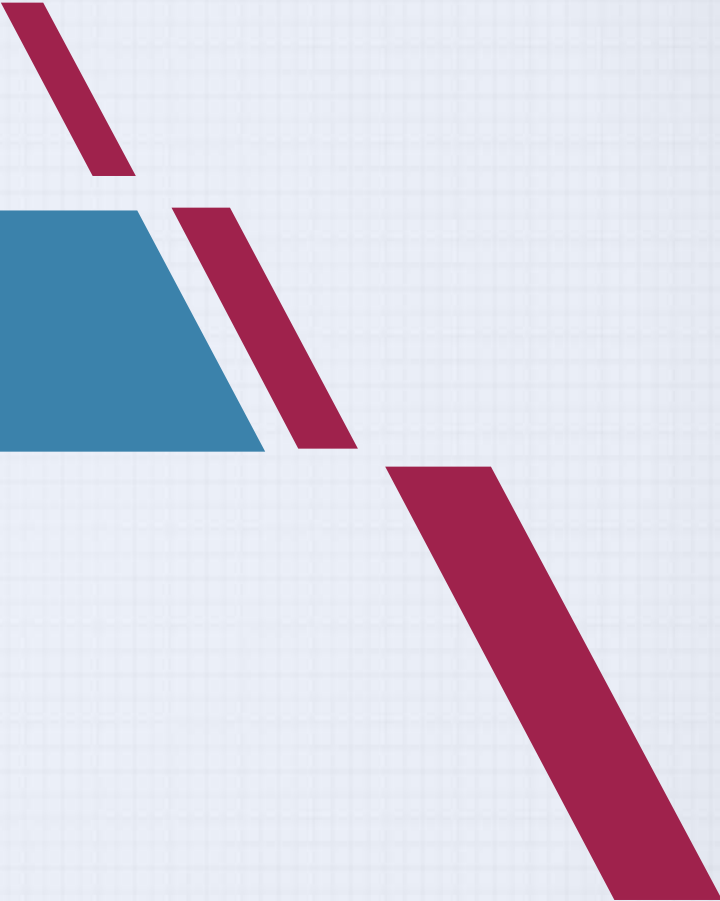
Diretores, Gestores,
Coordenadores ou
qualquer profissionais
de TI.

Público-alvo



Conhecimentos do CobiT®, práticas de
gerenciamento de projetos
e conceitos básicos decontábeis.

Pré-requisitos



Módulo 1

Introdução

Bibliografia Utilizada

- IT Value Special Compilation – ISACA;
- Framework do Val IT na versão 2.0;
- The Business Case; Brochure Val TI;
- Framework do CobiT 4.1;
- CobiT 5: Framework e Draft to Guia de Processos Detalhados;
- Risk IT Framework – ISACA;
- IT Assurance Guide;
- Diversas pesquisas e dados estatísticos reais, nacionais e internacionais.



Sobre o ITGI – IT Governance Institute



- Organização sem fins lucrativos.
- Entidade de pesquisa independente.
- Orienta a comunidade empresarial no mundo todo sobre as questões relacionadas à governança de ativos de TI.
- Criado pela ISACA, em 1998.
- Desenvolveu os estudos do Val IT™.
- Não faz nenhuma afirmação de que o uso de qualquer dos trabalhos garantirão êxito.

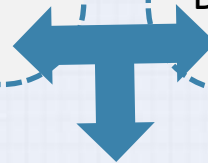
Governança

Governança de TI

É responsabilidade da alta direção, consiste em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização.

Governança Corporativa

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.



Governança Corporativa de TI

O conjunto de responsabilidades, bem como a liderança, as estruturas organizacionais e processos, exercidos pelo conselho de administração e gestores executivos para garantir que a TI gere valor para a empresa.



Habilitadores de TI



Ambientes
Tecnológicos

Processos, procedimentos e instruções de trabalho

Infraestrutura técnica e operacional

Métodos ou metodologias

Recursos humanos

Fornecedores, parceiros ou outras partes
interessadas

Aplicações ou aplicativos de escritório

Os habilitadores são os meios de entregar valor, tornando-os um facilitador, pois é através destes habilitadores de tecnologia que as organizações atingem os seus objetivos de negócio, é através destes que se gera o valor esperado.



- Tecnologias

- Gestão e o gerenciamento

- Frameworks e estruturas

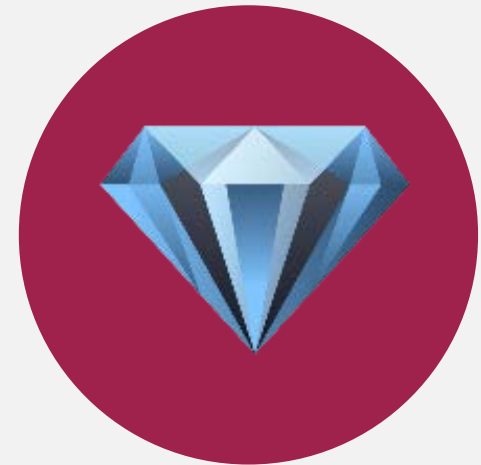
- Normas

- Hardware ou appliance

Definição de Valor

Dentro da estrutura do Val IT, o valor é definido como: o lucro líquido total do ciclo de vida econômico de um investimento, relacionando aos custos, ajustados ao risco (no caso de valores financeiros) e no valor do dinheiro no tempo.

- Defina claramente e comunique a sua visão do que constitui um valor, e para quem;
- Selecione e execute investimentos;
- Gerencie o seus ativos e otimize o valor com uma utilização econômica de recursos e um nível aceitável de risco;



Valor: Uma das 5 Áreas da Governança de TI

1

Entrega de Valor

Garantir que a TI e o negócio cumpram com suas responsabilidades de gestão de valor.



2

Alinhamento estratégico

Garantir a realização dos objetivos através da integração de planos estratégicos de TI e de negócios.



3

Gestão de Risco

Certificar que níveis adequados existam e que estão alinhados com as normas.



4

Gestão de Recursos

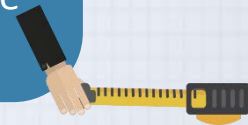
Garantir recursos suficientes para executar objetivos estratégicos e manter as demandas de negócios.



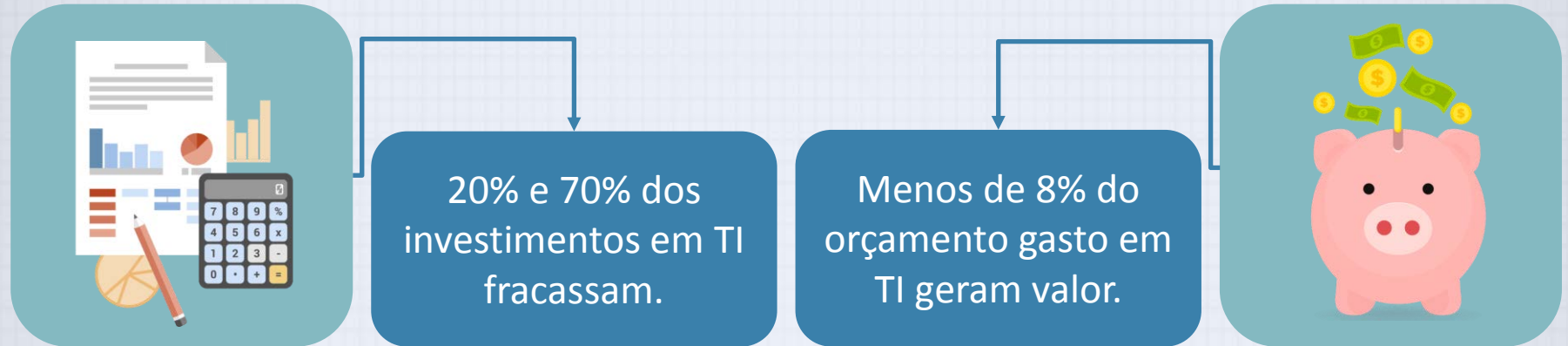
5

Medição de Desempenho

Certificar que a TI suporte os objetivos de negócio e que as metas sejam estabelecidas e mensuráveis.



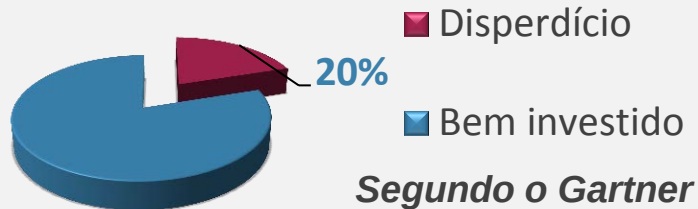
O Falso Valor da TI



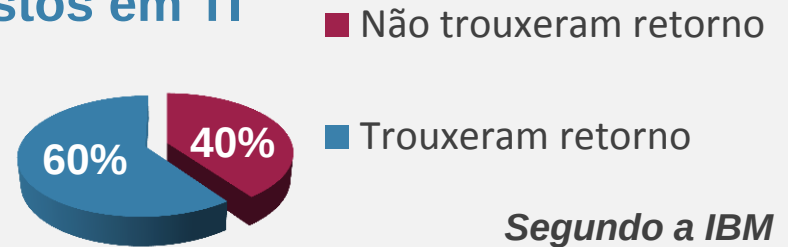
- A Nike perdeu mais de 200 milhões na execução de seu Supply Chain.
- A Tokyo Gas perdeu US\$ 46,6 milhões ao cancelar um projeto de CRM.
- Ministério Britânico desperdiçou £\$2 bilhões ao abandonar 3 projetos de TI.
- O projeto de Sistemas Integrados de Carga da Austrália quase levou as importações à paralisação.
- No governo canadense, o custo líquido de uma aplicação de registro de armas foi 500 vezes maior que a estimativa original, só com a TI, representou mais de 25% desse custo.

Pesquisas ao Redor do Mundo Confirmam:

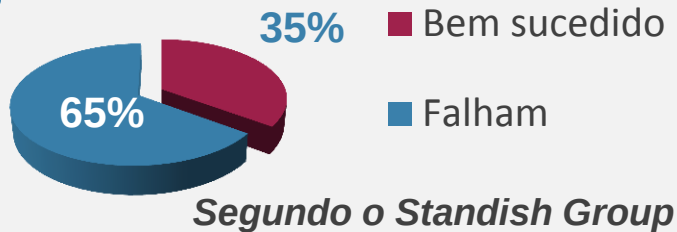
Investimentos em TI



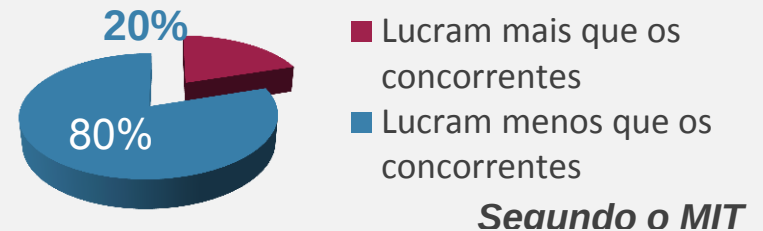
Gastos em TI



Projetos de TI

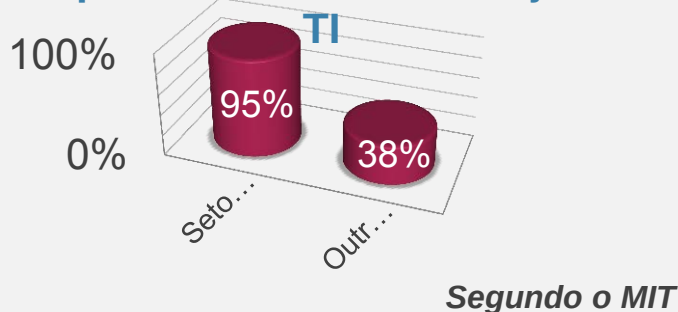


Empresas com GTI

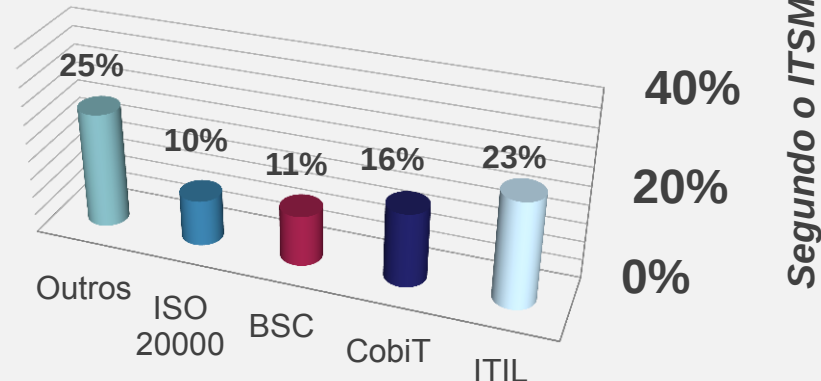


Pesquisas do Brasil Confirmam

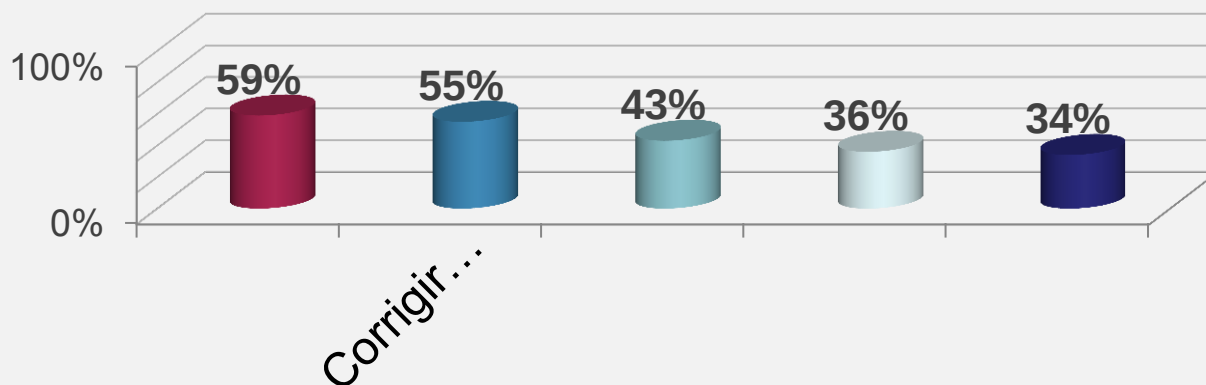
Empresas com Governança de TI



Investimentos em modelos



Adequada mensuração dos resultados da TI possibilita:



- Direcionar melhor os investimentos na área
- Corrigir falhas nos processos
- Identificar pontos com potencial para redução de custos
- Garantir maior visibilidade da área
- Justificar investimentos

Segundo a AMCHAM

No Governo Federal do Brasil

Uma pesquisa do Tribunal de Contas da União com 256 órgãos públicos revelou:



- 88% com notas baixas no GTI.
- 63% não tem um DPI.
- Apenas 6% estão no nível aprimorado de GTI.
- 37% estão no estágio intermediário de GTI.
- 30% não tem GTI.
- 65% não têm política de Segurança da Informação.
- 51% da alta administração não são responsáveis pela TI.
- 48% possuem um comitê de TI.

Módulo 1

No Mercado de Capitais



Abordagem Estruturada



Os habilitadores de TI são os facilitadores de negócio, por isso o conselho deve se conscientizar que a tecnologia é o meio de se entregar valor para os negócios da organização. Investimentos nos habilitadores de TI podem trazer grandes recompensas, mas somente com:

O papel da governança corporativa é garantir que o valor seja mantido ou que tenha um aumento nos investimentos nos habilitadores de TI.

- Uma correta governança;
- Envolvimento da alta administração e;
- Gerenciamento dos seus processos.

- Nicholas Carr, do MIT, defende que a tecnologia da informação vai tornar-se uma infraestrutura básica, como a eletricidade; enquanto, no outro extremo, o Gartner aponta que a TI é estratégica para os negócios.

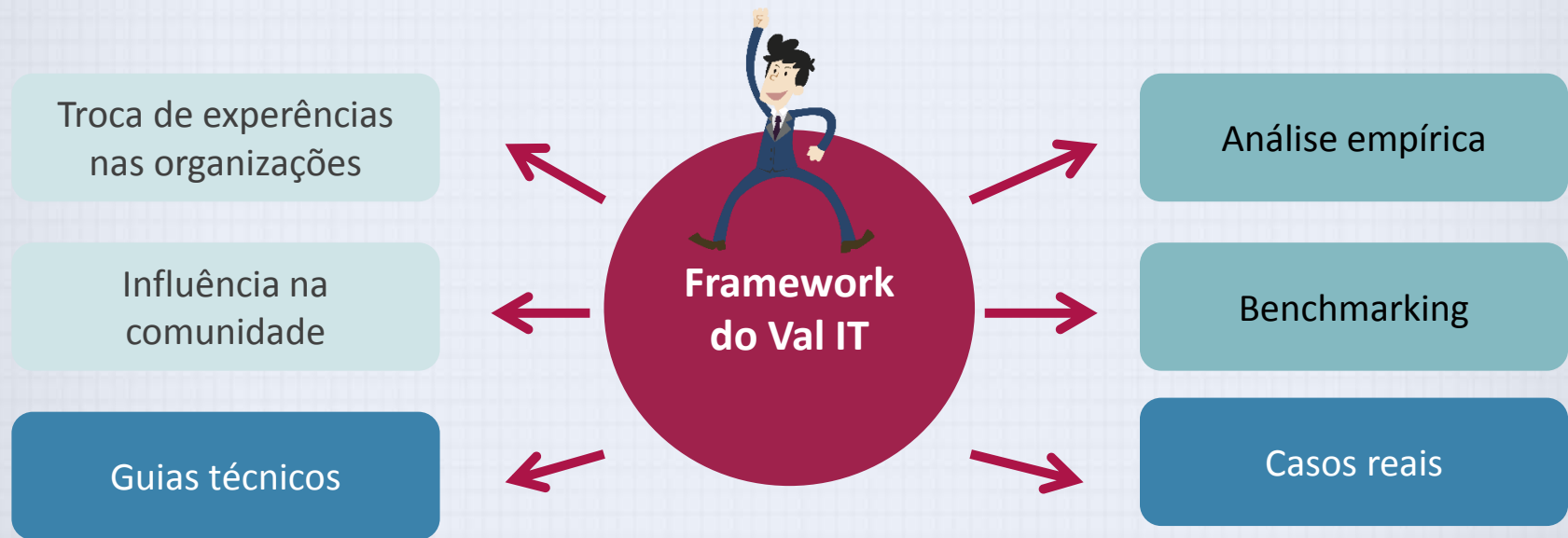


Dados e Pesquisas

- Empresas que empregam a tecnologia para alcançar seus resultados estratégicos, tem uma receita maior que os dos seus concorrentes, segundo BTM.
- 750 executivos de negócio e de TI, confirma que há um crescimento no reconhecimento dos executivos da importância de TI, segundo PwC da Bélgica.
- Importantes práticas de governança, como benefícios no gerenciamento e nos relatórios são percebidos como muito difíceis de implementação, segundo ITAG.
- Dos executivos de 35 organizações, apenas um relatou ter uma abordagem ampla para medir e gerenciar o valor de desempenho da TI, segundo Deloitte Consulting.
- Empresas com foco nas estratégias e que estão acima da média nas capacidades de GTI tiveram lucros 20% maiores do que as outras empresas, que seguiam as mesmas estratégias, segundo o CIRS do MIT.
- Em 2006 e 2007, na América do Norte e na Europa, as empresas gastaram em média 5,3% de suas despesas em TI, tendência semelhante no Brasil, segundo MIT. 5

Iniciativas do Val IT™

- Ajuda as empresa fornecendo orientação, processos e práticas de gestão.
- Realização do valor a partir dos investimentos nos habilitadores de TI.
- Custo razoável e com um nível de risco conhecido e aceitável.



■ framework ■ serviços ■ publicações de suporte ■ pesquisas

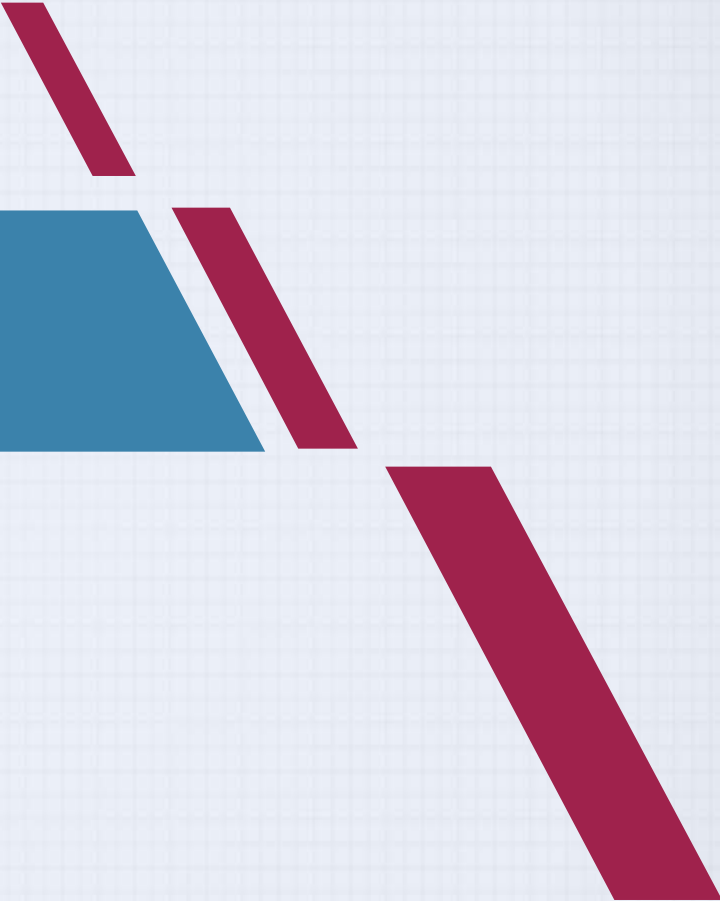
Resumo

- Esclarecimento básico sobre o que é governança de TI e governança corporativa.
- Diferentes definições do que representa a palavra valor.
- Como os investimentos nos habilitadores de TI podem agregar aos negócios da empresa.
- Pesquisas mostraram dados positivos e alarmantes no mercado de TI, em nível nacional e internacional.





Pronto para o próximo?



Módulo 2

Fundamentos do Val IT™

Definição de Val IT™



O QUE É?

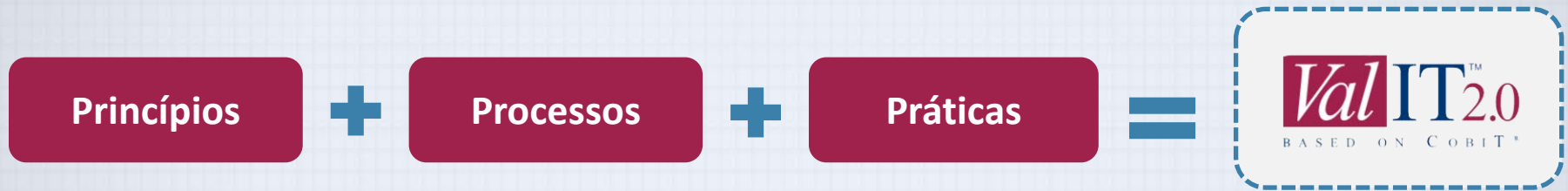
Um conjunto de princípios de governança e práticas comprovadas, que ajudam empresas a otimizar a realização de valor dos investimentos em TI.

Ou ainda, pode ser definido como uma estrutura ou framework abrangente e pragmática, ou seja, prática e objetiva.

O QUE FAZ?

Fornece suporte direto para executivos em todos os níveis de gestão, em todos os negócios e organizações de TI.

Princípios-chave



As práticas de entrega de valor	Investimentos em habilitadores de TI
Categorizar investimentos.	Geridos como um portfólio de investimentos.
Definir e monitorar indicadores de chaves.	Incluir atividades para atingir o valor de negócio.
Atribuir responsabilidades e disponibilizar recursos.	Controlar o ciclo de vida econômico.
Monitorar, avaliar e melhorar as práticas.	

Princípios da Entrega de Valor



Reconhece que há diferentes categorias de investimentos e que são avaliadas e gerenciadas de forma diferente.



Envolvem os interessados a atribuir responsabilidades adequadas para disponibilizar recursos e realizar lucros nos negócios.



Definem e monitoraram os indicadores chave e respondem rapidamente a quaisquer alterações ou desvios.



As práticas de entrega de valor devem ser continuamente monitoradas, avaliadas e melhoradas.

Princípios dos Investimentos nos Habilitadores de TI



- São geridos como um portfólio de investimentos, avaliando, comparando aqueles com maior potencial para criar e maximizar valor.
- Incluem toda a gama de atividades necessárias para atingir o valor do negócio; mais do que entregar as soluções e os serviços de TI, os investimentos exigem mudanças nos negócios.
- São controlados através de seu ciclo de vida econômico, reconhece a incerteza e a variabilidade (custos, riscos, tc) nos casos de negócios ao longo do tempo, mudanças organizacionais e fatores externos são levados em consideração para determinar se o financiamento deve ser mantido ou não.

O Que o Val IT Faz

Promove a parceria entre a TI e o resto da empresa.



Auxilia o conselho e a diretoria executiva na compreensão e exercício das suas funções.



Ajuda as empresas a tomar decisões sobre onde investir nas mudanças de negócios.



Fornece uma linguagem comum para os executivos, gestão de negócios e profissionais de TI.



Benefícios

- Podem criar um valor maior ao negócio, além de conseguir um conjunto estratégico de benefícios, aumento o (ROI) retorno sobre o investimento dos seus projetos de TI.
- Aumento da probabilidade de seleção de investimentos com maior potencial para criar valor.
- Maior chance de sucesso, desde a criação até o fim, na execução de investimentos selecionados.
- Ajudará os tomadores de decisões a aumentarem o seu entendimento da natureza do valor, e como ele é criado; ganhar transparência dos custos, dos riscos e dos benefícios, e, como uma extensão destes, aumentar o valor dos investimentos em tecnologia, levando ao crescimento do negócio.



Val IT e CobIT



Val IT complementa o CobiT nas perspectivas de negócios e financeiros, além de ajudar a empresa na entrega de valor, na consistência entre os métodos, nas terminologias, na comunicação e no relacionamento entre os tomadores de decisão.



Define as boas práticas através de funções para o processo de criação de valor.



Define boas práticas para os fins, ou seja, para os resultados.

Comparação



Foco: Governança Corporativa de TI.



Processo: iniciação de um programa de investimento; realização dos benefícios e investimentos contínuos na gestão de valor nos processos.



Portfólio: gerenciamento de investimentos e prover uma visão geral do desempenho.



Foco: Governança de TI.



Processo: execução operacional de, entrega de serviços e soluções de TI.



Portfólio: gerenciamento e fornecimento de informações dos ativos, serviços e recursos de TI e gestão projetos do portfólio de TI que suportam os programas de investimentos. .



Questões Fundamentais

O investimento está alinhado com a visão, de acordo com princípios estratégicos



Entendimento claro e compartilhado dos benefícios esperados

(Questão de estratégica)

Estamos fazendo as coisas certas?

Estamos no caminho certo?

(Questão de valor)

Estamos obtendo os benefícios?

Estamos fazendo bem feito?

(Questão da entrega)

O investimento está alinhado com a arquitetura, de acordo com os princípios arquitetônicos



Técnicas e recursos para a entrega e para a mudança

O Foco da Governança

A Governança Corporativa de TI foi subdividida em **cinco áreas**, cada uma com um foco, que também pode ser aplicada para a governança corporativa:

1

Alinhamento estratégico:

foca na ligação entre os planos de negócios e de TI.

2

Entrega de valor:

execução da entrega de valor e dos benefícios.

3

Gestão de recursos:
melhor utilização possível dos recursos críticos de TI e dos investimentos.

4

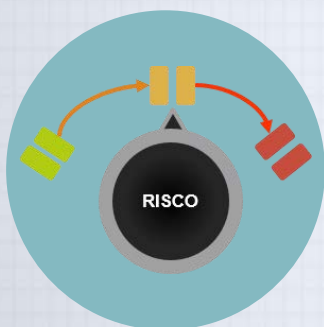
Gestão de risco:

Preocupação, transparência e gerenciamento dos riscos para a empresa.

5

Mensuração de desempenho:

acompanha e monitora a execução da estratégia.



GCTI e GTI



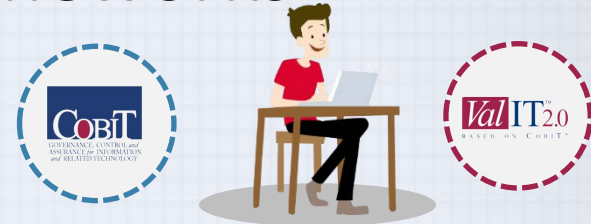
- A Governança Corporativa, incluindo a GCTI tratam a entrega de valor, enquanto há um gerenciamento de risco, bem como o alinhamento da TI com o negócio.
- Até o desenvolvimento da Val IT, o CobiT foi o único framework a lidar com a GTI, fornecendo uma estruturado ponto de vista da TI.

Val IT: fornece uma estrutura para o investimento contínuo, execução de projeto, gestão do valor, realizando a mudança, integração e operação.

CobiT: fornece um framework para a execução de programas relacionados aos aspectos de TI, como a entrega da solução, do serviço e da implementação operacional da TI.

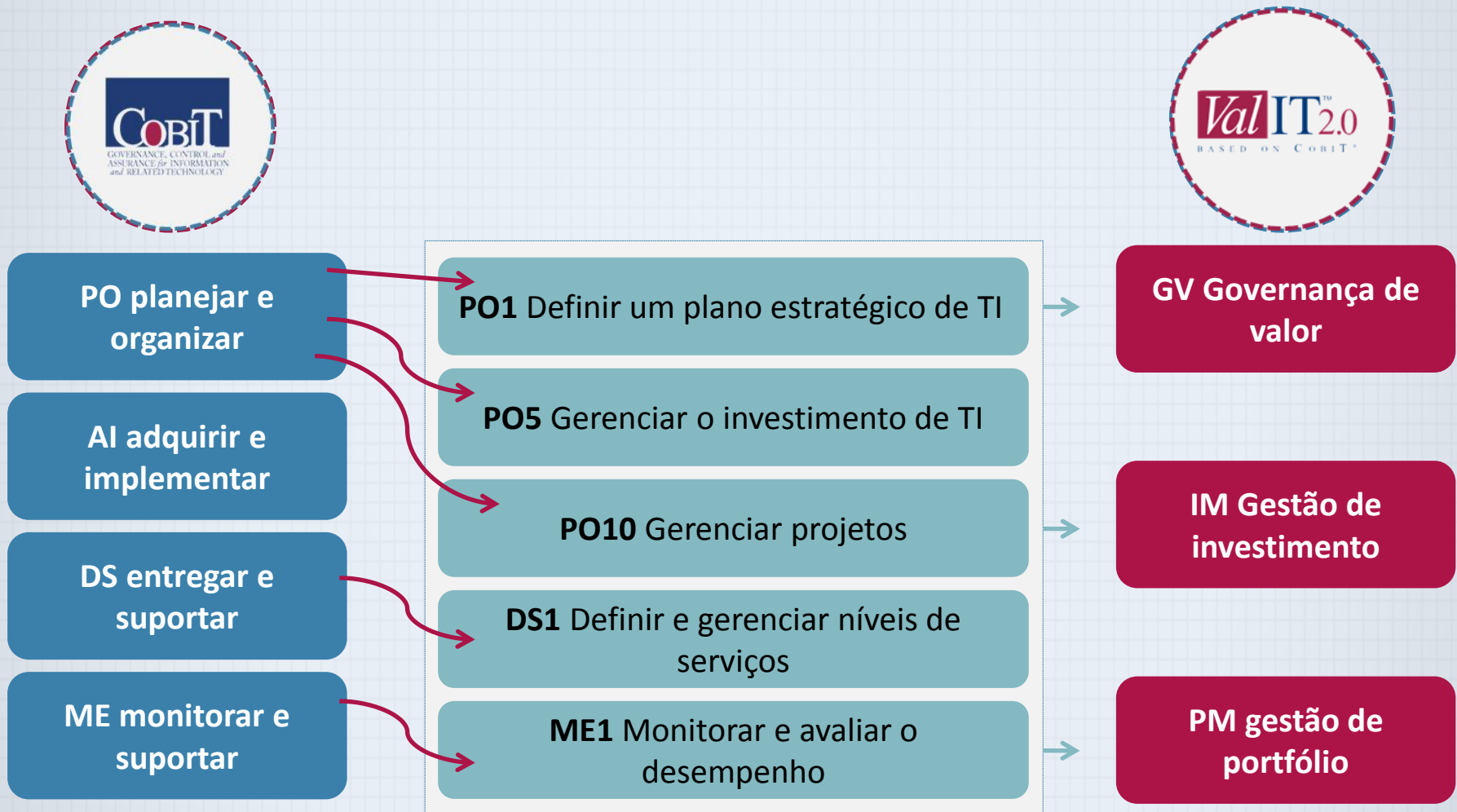
Complementação Entre os Frameworks

- A entrega, mudança, integração e operação de negócio estão dentro do escopo de governança corporativa de TI, ou seja, do Val IT.
- O Val IT oferece uma perspectiva de nível empresarial na criação de valor do negócio.
- Ajuda as empresas a tomar as melhores decisões sobre onde investir.
- Define boas práticas para os fins da criação de valor. Proporcionando a estrutura necessária para medir, monitorar e otimizar a realização de valor de negócio nos investimento em TI.
- A carteira de investimentos é de interesse primordial para Val IT.
- Define os processos relacionados aos investimentos, as práticas chave de gerenciamento e atividades que precisam ocorrer dentro de um contexto da governança global da empresa.



- Foca no papel da TI em trabalhar com as outras funções de negócios para fornecer e gerenciar recursos de TI a serem usadas para criar valor a partir das mudanças de negócios habilitados pela TI.
- Busca garantir um trabalho eficaz para maximizar os benefícios do investimento na tecnologia.
- Define as boas práticas como o meio de contribuir para o processo de criação de valor.
- Serviços de TI, projeto, ativos, ou outros recursos do portfólio são de interesse primordial para CobiT.
- As atividades da TI estão cobertas por CobiT.

Interligação das Estruturas de Domínios



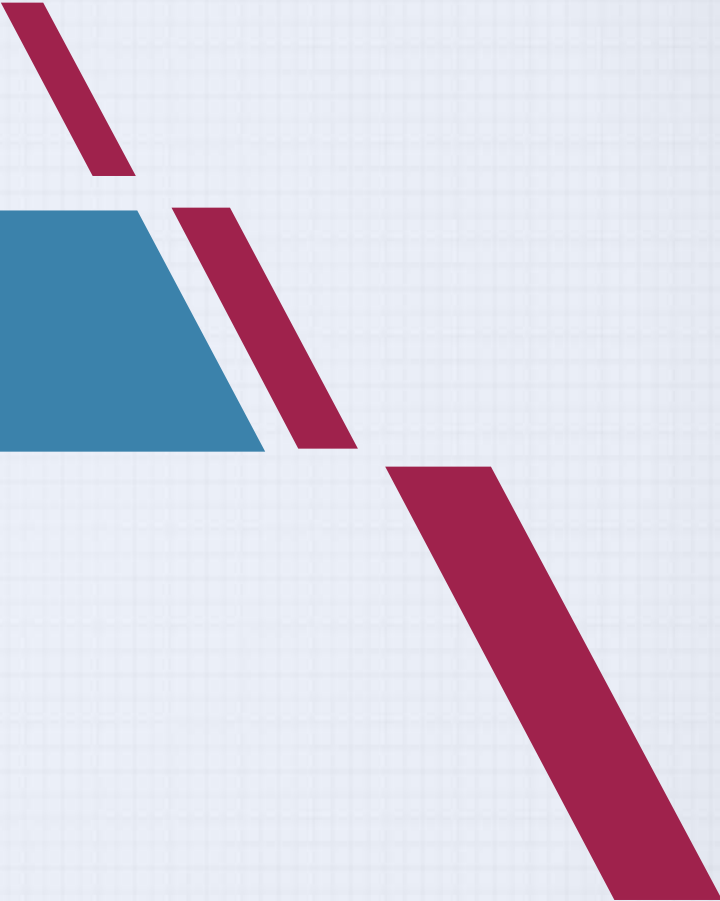
Resumo

- Princípios do Val IT e sua composição, assim como o CobiT, além de integrá-lo na perspectiva de negócio e financeiro.
- Os principais princípios de entrega de valor e de investimentos nos habilitadores de TI.
- As diferenças entre o VAL IT e o Cobit e como os dois se relacionam, por meio dos domínios dos frameworks.





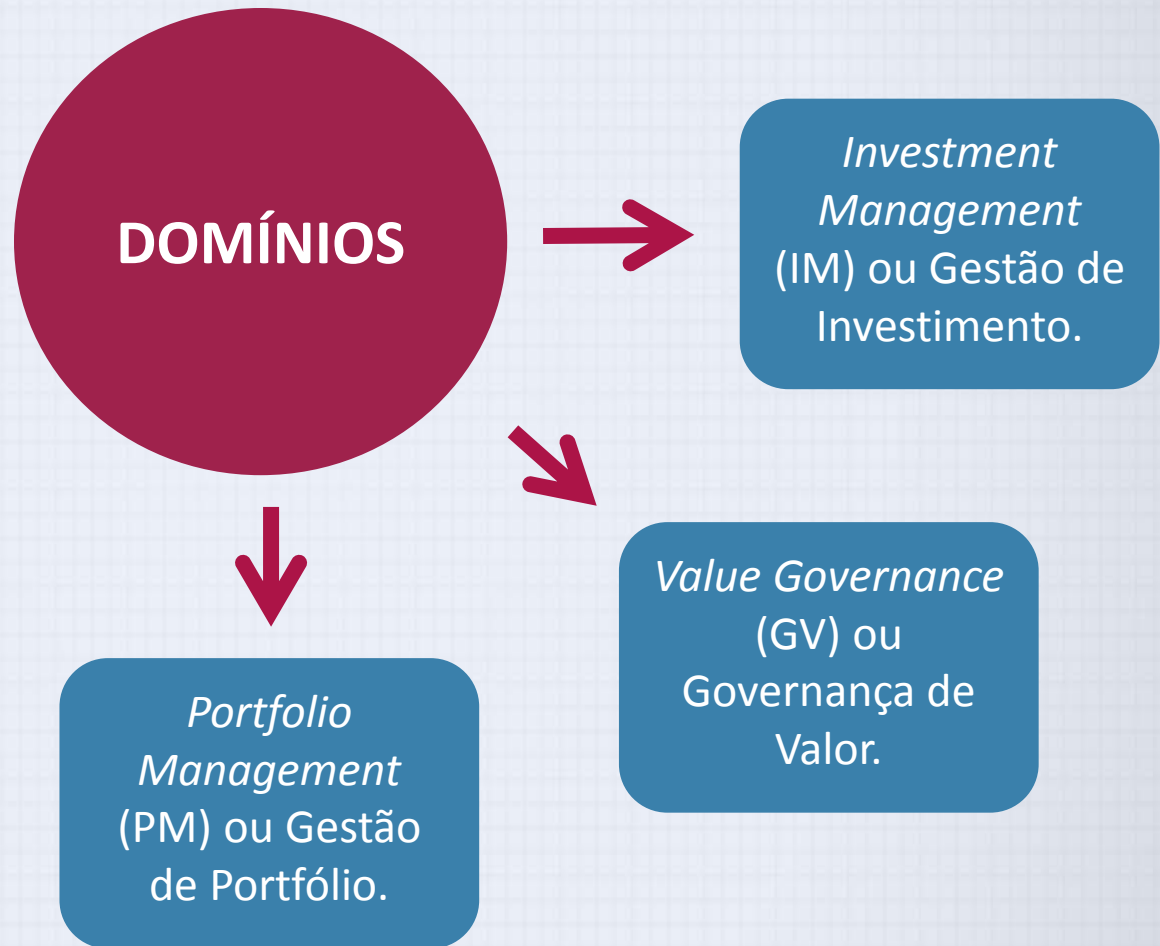
Pronto para o próximo?



Módulo 3

Domínios

Estrutura dos Domínios



Terminologia



- Para a realização de valor, a empresa deve adotar uma terminologia comum. No Val IT os significados utilizados são:

Carteira ou Portfólio:
programas de investimento,
serviços de TI,
projetos de TI, outros
ativos ou recursos de
TI.



Programa:
grupo estruturado de
projetos
interdependentes,
necessários para
criação de valor.



Projeto:
conjunto estruturado
de atividades a fim
de entregar de uma
capacidade definida.



Domínio do Val IT

Princípios

São aplicadas nos:



Domínios

São compostas por:



Processos e práticas

4 de entrega de valor

3 de investimento nos habilitadores de TI

Governança de valor

Gestão de portfólio

Gestão de investimento

Uma série de 22 processos

Detalhes e descrições

Foco dos Domínios

Governança de valor:

Estabelecimento de práticas de governança que proporcionam ligação clara e ativa entre a estratégia da empresa, o portfólio e os programas de investimento dos habilitadores de TI.

Gestão de portfólio

Gestão do portfólio global de investimentos para otimizar o valor para a empresa (PM).

Gestão de investimentos

Gerenciamento dos resultados dos programas individuais de investimento, incluindo negócios, processos, pessoas, tecnologia e mudança organizacional possibilitada pela TI e pelos projetos de negócios que compõem os programas (IM).

O foco principal dos domínios do Val IT é agregar valor ao negócio através do:



Governança de Valor – VG (*Value Governance*)

Garante que as práticas de gestão de valor sejam introduzidas na empresa, assegurando o valor ideal de seus investimentos nos habilitadores de TI.

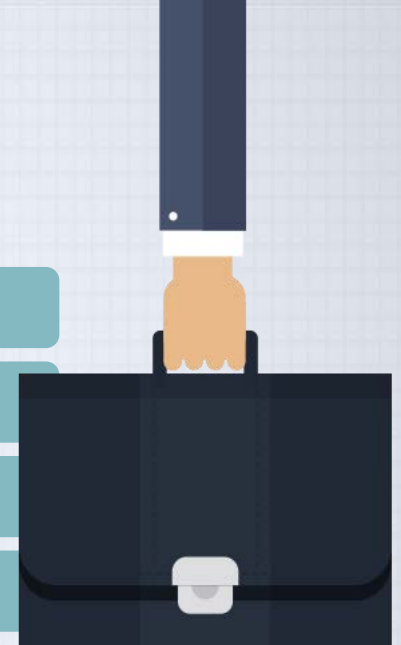


O Val IT define os processos relacionados aos investimentos, às práticas de gestão e processos, além disso, estabelecer a relação entre a TI e os outros interessados no negócio.

- Estabelecer uma estrutura de governança para a gestão de valor;
- Fornecer orientações estratégicas para as decisões de investimento;
- Definir as características do portfólio para apoiar novos investimentos, resultando em serviços, ativos e outros recursos de TI;
- Melhorar a gestão de valor continuamente.

Gestão de Portfólio - PM

- Estabelecer e gerenciar perfis de recursos;
- Definir os limites de investimento;
- Avaliar, priorizar, selecionar, adiar ou rejeitar novos investimentos;
- Gerenciar e otimizar o portfólio global de investimentos;
- Monitorar e relatar o desempenho da carteira.



Garante que a empresa assegure o valor ideal em todo o seu portfólio de investimento de habilitadores de TI.



Os programas de investimentos devem ser gerenciados como parte do portfólio global, de forma padronizada. Além de manter uma carteira equilibrada com diferentes categorias de investimento.

Gestão de Investimentos - IM

Garante que a empresa, individualmente, contribua para o valor ideal nos investimentos habilitadores de TI.

Este domínio ajuda a controlar os investimentos através de um caso de negócio ou *business case* em todo o ciclo de vida econômico, até a retirada do serviço.



- Identificar os requisitos de negócios;
- Compreensão clara de um candidato a um programa de investimento;
- Analisar alternativas para a execução dos programas;
- Definir e documentar cada programa e manter um caso de negócio detalhado;
- Atribuir responsabilidades e os proprietários para realização de benefícios;
- Gerenciar cada programa através do seu ciclo de vida econômico;
- Monitorar e relatar o desempenho de cada programa.

Componentes da Gestão de Investimentos



Caso de negócio:
Selecionar corretamente os programas de investimento e gerenciá-las durante a sua execução.



Gestão do programa:
Rege todos os processos que suportam a execução dos programas.



Realização dos benefícios:
Conjunto de tarefas necessárias para gerenciar ativamente a realização dos benefícios do programa.

O Caso de Negócio

É fundamental para o resultado do programa, pois contém um conjunto de cálculos e hipóteses, que devem ser testados.

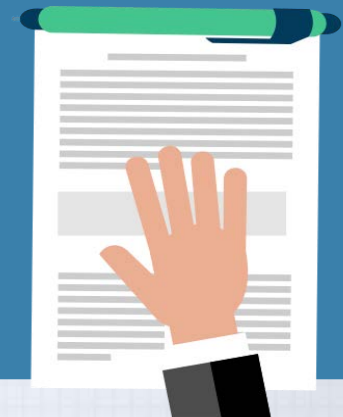
Essas hipóteses são fundamentadas por indicadores qualitativos e quantitativos, que auxiliam nas decisões de futuros de investimentos.

Um caso de negócio consiste no principal recurso de entrada nos fluxos de trabalho dirigidos ao resultado.



Conteúdo de um Business Case

- Detalhamento dos benefícios específicos de negócio e alinhamento com a estratégia de negócio;
- As necessidades de alterações de negócio e os investimentos para criar valor adicional;
- Descrição dos custos operacionais incorridos com a TI e com o negócio;
- Riscos inerentes, incluindo quaisquer restrições ou dependências;
- Como investimento e a criação de valor serão monitorados e como as métricas devem ser utilizadas;
- Deve ser desenvolvido a partir de uma perspectiva estratégica, tendo uma compreensão clara dos resultados desejados e o detalhamento de tarefas;
- Deve ser continuamente atualizado.



Gestão de Programa

- É o segundo componente da gestão de investimento é o conjunto de processos que suportam a realização do programa.

- O valor é percebido não com a aquisição da TI, mas sim, o uso dela.



Para gerenciar um programa vai exigir um foco nos resultados:

- Foco nos resultados desejados de negócio;
- No escopo completo das iniciativas necessárias para alcançar os resultados;
- A relação entre as iniciativas e como elas contribuem para os resultados;
- Nas premissas feitas e relacionadas a essas contribuições ou para os resultados em si.

Realização dos Benefícios

DESAFIOS:

- Os resultados nem sempre estão de acordo com o que foi planejado
- nem todos os benefícios são iguais.



FOCO:

- Está na realização dos benefícios está na gestão ativa dos investimentos em todo o seu ciclo de vida econômico.



Benefício principal

Aqueles que contribuem diretamente para o valor.



Benefício secundário

Aqueles que não criam valor diretamente. Também chamado de intermediário.

Resumo

- Diferenças entre os termos utilizados no Val IT, tais como um projeto, um programa e um portfólio/carteira.
- Entendimento sobre a definição, foco e como parte da estrutura do Val IT ajuda as empresas na criação de valor.
- Da Gestão de Investimentos, foi visto em detalhes a definição dos componentes chaves.





Pronto para o próximo?



Módulo 4

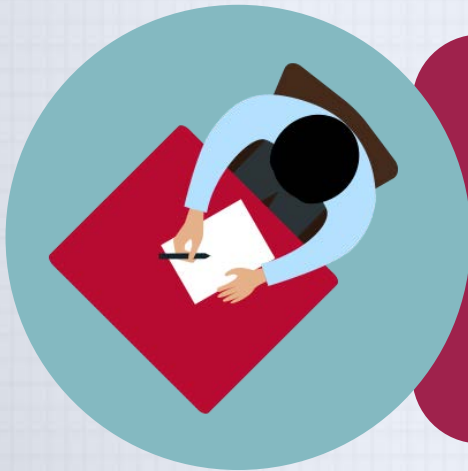
**Processos e Práticas-chave de
Gerenciamento**

Estrutura dos Processos e Práticas

Cada um dos três domínio (VG, MP e IM) têm os seus respectivos processos e, cada processo contém diversas Práticas-Chave de Gerenciamento ou o termo *Key Management Practice*.



Cada processo tem suas Diretrizes de Gerenciamento e o Modelo de Maturidade, completando assim, a estrutura do Val IT.



Fluxo dos Processos



Governança de Valor (VG – *Value Governance*)

Certificar que as práticas de gestão de valor estejam embutidas na empresa, permitindo-lhe assegurar o valor ideal de seus investimentos nos habilitadores de TI em todo o seu ciclo de vida econômico.



VG1 – Estabelecer uma Liderança Empenhada e Bem Informada



- Estabelecer uma liderança bem informada, criando um canal de comunicação eficaz com o CIO que mostre a importância da TI para a empresa.
 - Desenvolver compreensão dos elementos de governança e das perspectivas para as estratégias.
 - Garantir a integração dos negócios e da TI.
- Desenvolver uma compreensão do significado da TI e o papel da governança;
 - Estabelecer canais de comunicação eficazes e um fórum de liderança;
 - Definir o valor para a empresa;
 - Garantir o alinhamento e a integração das estratégias de negócio e de TI com objetivos chave de negócios.

VG2 - Definir e Implementar Processos

- Definir uma estrutura de governança para o gerenciamento de valor, incluindo os processos de apoio.
 - Avaliar a qualidade e a cobertura dos processos atuais.
 - definir os requisitos de futuros processos, para que proporcionem controle e supervisão necessária, permitindo uma ativa ligação entre a estratégia, portfólio, programas e projetos.
 - Estabelecer estruturas organizacionais e implementar os processos com os papéis responsabilidades e obrigações associados.
-
- Definir a estrutura de governança de valor;
 - Avaliar a qualidade e cobertura dos processos atuais;
 - Identificar e priorizar os requisitos do processo;
 - Definir e documentar os processos;
 - Estabelecer, implementar e comunicar os papéis, responsabilidades e obrigações;
 - Estabelecer as estruturas organizacionais.



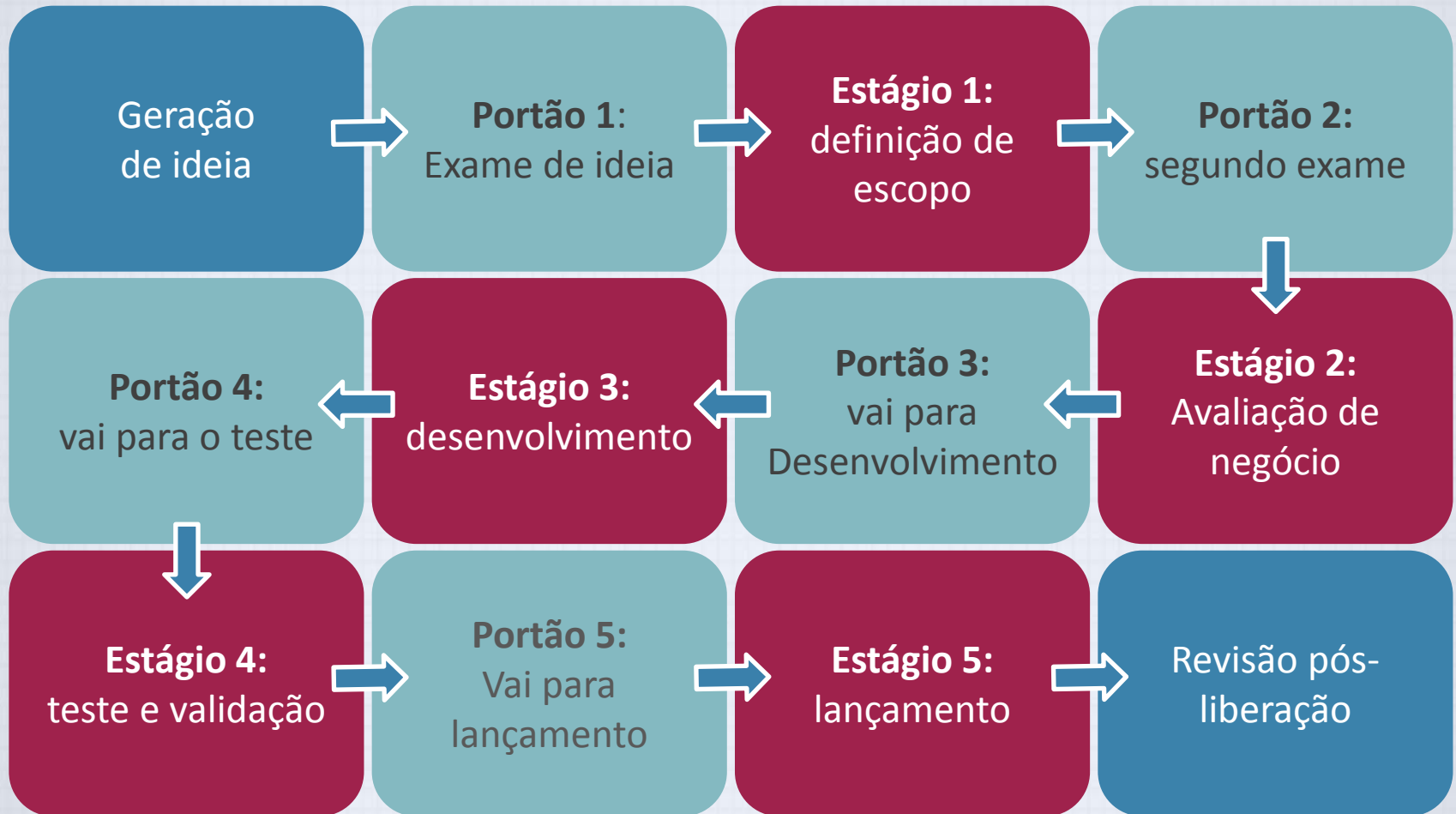
VG3 – Definir as Características do Portfólio

Definir os diferentes tipos de portfólio. Definir as categorias dentro dos portfólios, incluindo a sua importância relativa. Desenvolver e comunicar como essas categorias serão avaliadas de forma comparável e transparente. Definir os requisitos para os *stagegates* e outras revisões de cada categoria.

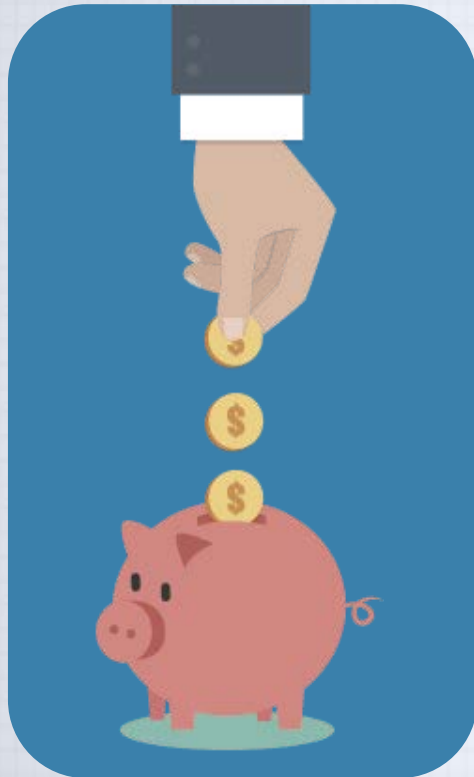
- Definir os tipos de portfólio;
- Definir as categorias de dentro de cada portfólio;
- Desenvolver e comunicar os critérios de avaliação para cada categoria;
- Atribuir pesos aos critérios;
- Definir os requisitos para os stagegates e outras revisões (para cada categoria).



StageGates



VG4 – Alinhar e Integrar a Gestão de Valor com o Planejamento Financeiro da Empresa



- Revisar as práticas atuais de orçamento da empresa.
- Determinar os requisitos práticos do planejamento financeiro do gerenciamento de valor.
- Identificar as alterações necessárias.
- Implementar melhores práticas de planejamento financeiro para a gestão de valor.

VG5 – Estabelecer um Eficaz Monitoramento da Governança

- Identificar as principais métricas.
- Definir processos de captura e abordagem das informações.
- Definir métodos e técnicas de reporte.
- Identificar e monitorar as ações de melhoria de desempenho.



VG6 – Melhorar Continuamente as Práticas de Gestão de Valor

- Revisar as lições aprendidas com a gestão do valor.
- Planejar, iniciar e acompanhar as mudanças necessárias para melhorar a governança de valor, gestão de portfólio e processos de gestão de investimento.

Para atingir o resultado deste processo, a prática chave está na:

- Implementação das lições aprendidas.



Gestão de Portfólio (PM – Portfólio Management)

O objetivo da gestão de portfólio, dentro do contexto do framework do Val IT é garantir que a empresa assegure o valor ideal em todo o seu portfólio de investimentos nos habilitadores de TI.



PM1 – Estabelecer Orientação Estratégica e a Meta do Mix de Investimento



- Analisar e garantir a clareza da estratégia de negócios.
- Identificar e comunicar oportunidades de TI para influenciar ou apoiar a estratégia.
- Definir um mix de investimento, adequado com base na taxa de retorno, o grau de risco e o tipo de benefício.
- Ajustar a estratégia de negócio para a estratégia de TI.

- Rever e garantir a clareza da estratégia de negócios e objetivos.
- Identificar oportunidades para a TI para influenciar e apoiar a estratégia de negócios.
- Definir um mix de investimento adequado e traduzir a estratégia de negócios.
- Metas em estratégia de TI e os objetivos.

PM2 – Determinar a Disponibilidade e as Fontes dos Fundos

- Determinar as potenciais fontes de capital financeiro do programa.
- Determinar as implicações da fonte de financiamento sobre as expectativas de retorno de investimento.

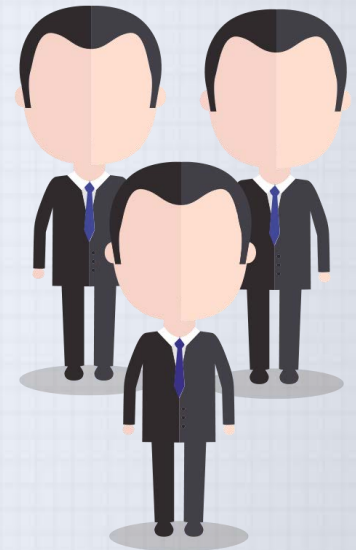
Para atingir o resultado deste processo, a prática chave está na:

- Determinação dos fundos de investimento globais, identificando as opções de fundos, seja de fontes internas ou externas.



PM3 – Gerenciar a Disponibilidade de Recursos Humanos

- Criar e manter um inventário de recursos humanos do negócio;
 - Compreender a demanda atual e futura (recursos humanos do negócio);
 - Criar e manter planos táticos (dos recursos humanos de negócio);
 - Monitorar, rever e ajustar (alocação das funções do negócio e do pessoal);
-
- Criar e manter um inventário;
 - Compreender a demanda atual e futura (recursos humanos de TI);
 - Lacunas - entre as atuais e futuras demandas de recursos humanos de TI;
 - Criar e manter os planos táticos (de recursos humanos de TI);
 - Monitorar, rever e ajustar (funções de TI e alocação de pessoal).



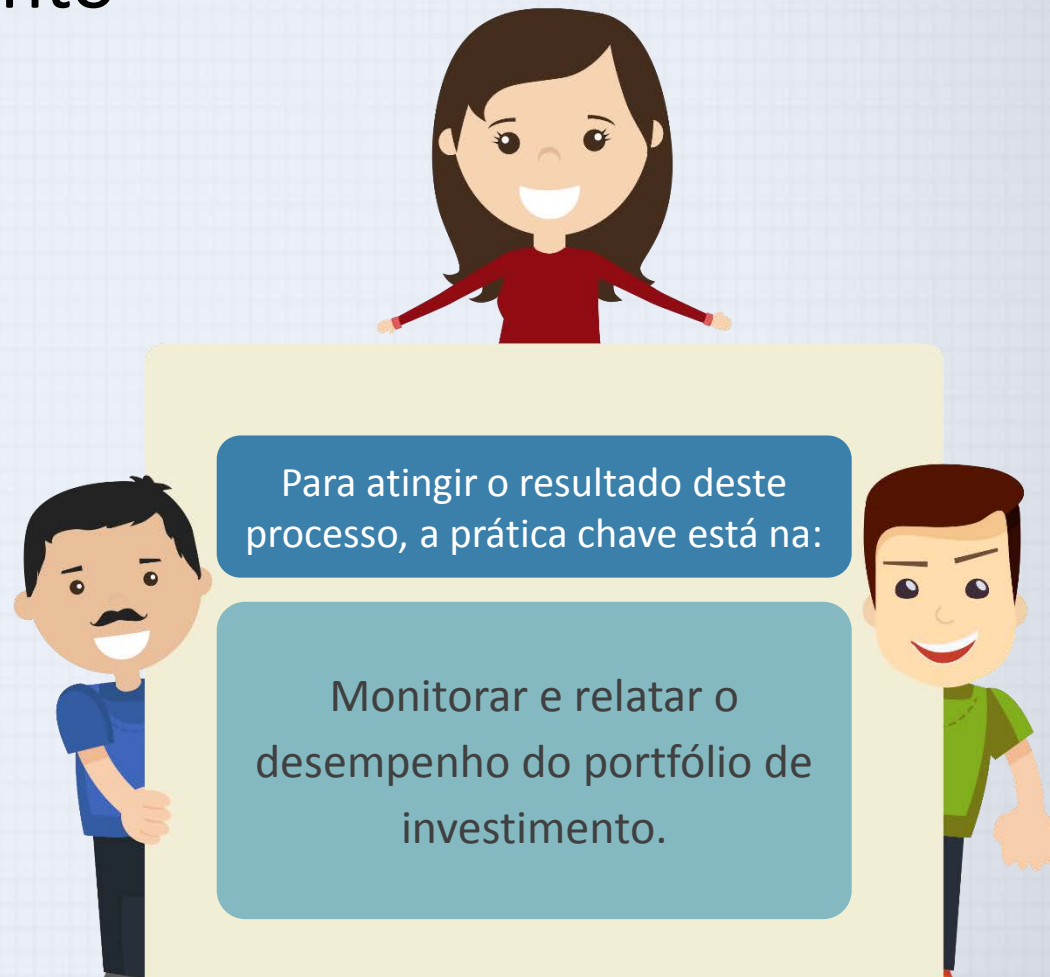
PM4 – Avaliar e Selecionar os Programas para Financiar

- Para atingir os resultados deste processo, as práticas chave estão em:
- Avaliar e atribuir pontuações relativas aos casos de negócios do programa;
- Criar uma visão global do portfólio de investimento;
- Tomar e comunicar as decisões de investimento;
- Especificar os *stagegates* e alocar recursos para programas selecionados;
- Ajustar os objetivos de negócio, previsões e orçamentos.



PM5 – Monitorar e Relatar o Desempenho do Portfólio de Investimento

- Fornecer uma visão abrangente e precisa do desempenho da carteira de investimentos;
- Permitir revisão, pelos principais interessados, do progresso da empresa em direção a objetivos identificados.



PM6 – Otimizar o Desempenho do Portfólio de Investimento



- Revisar regularmente o desempenho do portfólio de investimentos;
- Otimizar novas oportunidades e riscos de mudanças;
- Realizar uma revisão na estratégia de negócios e nas novas prioridades do portfólio, se necessário.
- Otimizar o desempenho do portfólio de investimento.
- Repriorizar o portfólio de investimentos.

Gestão de Investimento (IM - *Investment Management*)



O objetivo da gestão de investimentos é garantir que cada investimento em habilitadores de TI na empresa contribua para o valor ideal.

IM1 – Desenvolver e Avaliar o Business Case Inicial do Programa



- Reconhecer, classificar, categorizar e identificar patrocinador de uma oportunidade;
- Esclarecer o resultado esperado do negócio, fornecendo uma visão de alto nível de todas as iniciativas necessárias para atingir os resultados esperados e como eles serão medidos
- Fornecer uma estimativa, dos custos, riscos, benefícios e restrições;
- Determinar se as oportunidades podem ser apoiadas por um caso de negócio detalhado, considerando o alinhamento, benefícios, etc .
- Reconhecer oportunidades de investimento.
- Desenvolver o business case inicial do programa e avaliar.
- Avaliar business case inicial do programa.

IM2 – Entendimento do Programa Candidato e as Opções de Implantação

- Envolver os *stakeholders* para desenvolver e documentar a compreensão dos resultados de negócios esperados dos programas de candidatos;
- Documentar o escopo, as iniciativas necessárias para alcançar os resultados, os riscos envolvidos e o impacto;
- Identificar e avaliar as alternativas para alcançar os resultados;
- Desenvolver uma compreensão clara e completa do programa candidato;
- Realizar análise das alternativas.



IM3 – Desenvolver o Plano de Programa

- Definir e documentar todos os projetos necessários para atingir os resultados esperados do programa.



- Fornecer um plano de tempo que levam em conta as interdependências dos múltiplos projetos.



Desenvolver o plano de programa.



IM4 – Desenvolver o Ciclo de Vida Completo dos Custos e Benefícios

- Preparar um orçamento baseado no ciclo de vida econômico;
 - Listar os benefícios intermediários e de negócio;
 - Identificar e documentar as metas para os principais resultados a serem alcançados;
 - Submeter os orçamentos, custos, benefícios refinamento, revisão e aceite formal.
-
- Identificar o ciclo de vida completo dos custos e dos benefícios;
 - Desenvolver um plano de realização de benefícios;
 - Realizar revisões adequadas e obter aceites formais.



IM5 – Desenvolver um Detalhado Caso de Negócio do Programa Candidato

- Desenvolver um plano de negócios que cubra o propósito, objetivo, escopo, dependências, riscos, marcos e impactos;
 - Incluir uma avaliação de valor com base em completos ciclos de vida econômicos;
 - Fornecer um plano de programa que abrange os planos de projeto e de realização de benefícios;
 - Atribuir responsabilidades de autoridade e propriedade.
-
- Desenvolver com detalhes o business case do programa.
 - Atribuir claramente uma responsabilidade e um dono.



IM6 – Lançar e Gerir o Programa

- Planejar os recursos do projeto necessários para alcançar os resultados do programa.;
- Planejar os recursos para períodos posteriores, da liberação do financiamento até a revisão da próxima etapa do stage-gate seguinte;
- Gerenciar o desempenho do programa, identificar desvios e tomar ações corretivas em tempo hábil;
- Monitorar o desempenho do projeto individual conforme os seus critérios, identificar os impactos potenciais sobre o desempenho do programa e tomar medidas corretivas em tempo razoável, quando necessário;
- Monitorar benefícios ao longo do programa, analisando se a realização efetiva está acima ou abaixo do planejado, relatar o progresso e os benefícios para as revisões das fases do StageGate;
- Iniciar uma ação oportuna dos desvios significativos do planejamento, bem como para os problemas.

Planejar projetos e recursos e lançar o programa.

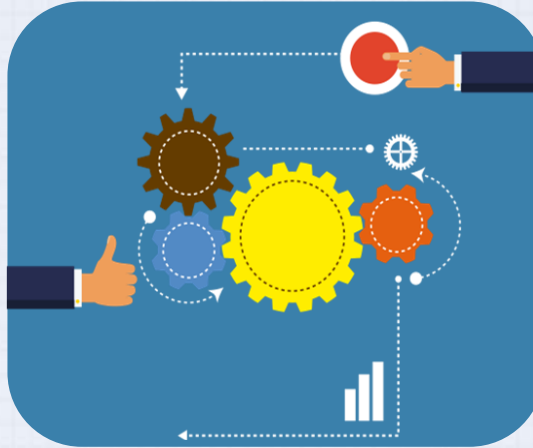
Gerenciar o programa.

Acompanhar e gerir benefícios.



IM7 – Atualizar o Portfólio Operacional de TI

Refletir as alterações resultantes do programa de investimento no portfólio operacional dos ativos, recursos e serviços de TI.



Para atingir o resultado deste processo, a prática chave está na:

- Atualizar o portfólio operacional de TI.

IM8 – Atualizar o Caso de Negócio

- Atualizar o caso de negócio e o programa para refletir o status atual sempre que houver qualquer alteração.



Para atingir o resultado deste processo, a prática chave está na:

- Atualizar o caso de negócio.

IM9 – Monitorar e Relatar o Programa



- Monitorar o desempenho do programa global e todos os seus projetos;
- Informar ao conselho executivo de forma adequada, em tempo hábil, completa e precisa;
- Incluir o desempenho do plano do programa em termos de programação, abrangência, orçamento, qualidade, de controles internos e de riscos.

- Monitorar e relatar o desempenho do programa (entrega da solução).
- Monitorar e relatar o desempenho da empresa (relação benefício/resultado) .
- Monitorar e relatar o desempenho operacional (entrega de serviços).



IM10 – Retirar o Programa

- Fechamento ordenado;
- Remoção do portfólio quando há consenso de que o valor do negócio pretendido foi alcançado ou quando é claro que não será alcançado.



Para atingir o resultado deste processo, a prática chave está na:

- Retirar o programa.



Resumo

- Conhecimento de todos os 22 processos distribuídos entre os 3 domínios do Val IT.
- Entendimento de que os processos demonstram o que deve ser feito e as práticas-chave como deve ser feito.
- Conhecimento do StageGates, conceito importante de avaliar ideias, conceitos e projetos.





Pronto para o próximo?



Módulo 5

Diretrizes de Gerenciamento

Estrutura das Diretrizes de Gerenciamento

Com já vimos anteriormente, o Val IT é composto por um conjunto de domínios, com um subconjunto de processos que é composto por práticas chave de gerenciamento.

Agora, veremos que o Val IT também inclui em seu framework um conjunto de diretrizes de gerenciamento para cada processo.



Finalidade das Diretrizes de Gerenciamento



As diretrizes de Gerenciamento (ou *Management Guidelines*) podem ser consideradas como:

- orientações ou guias;
- têm a finalidade de ajudar as empresas na gestão dos processos de criação de valor.

Essa ajuda às empresas se dará através do:

1. relacionamento das entradas e saídas dos processos;
2. descrições das atividades;
3. Matriz RACI (Responsabilizado, Responsável, Consultado e Informado);
4. Objetivos e métricas em diferentes níveis.



Fornecimento de Respostas

Essas diretrizes fornecem respostas às típicas questões de gerenciamento.



- Como os processos e atividades do gerenciamento de valor se inter-relacionaram uns com os outros;
- Quais são as principais atividades que precisam ser realizadas ou melhoradas;
- Quais responsabilidades devem ser definidos para obter com sucesso um processo de gestão do valor;
- Como podemos medir e comparar os processos de gestão de valor;
- Quais são os bons indicadores de desempenho.

Entradas e Saídas

Para demonstrar como os processos do Val IT se relacionam e dependem umas das outras, as entradas e saídas são definidas em cada processo individualmente.



As entradas fornecem uma visão do que um processo precisa receber de outros processos para ser bem sucedido.

Para cada processo, um conjunto de entradas é definido:

- relatórios;
- desenho do programa;
- Processos do Val IT;
- Processos do Cobit;
- Processos do diversos.



From	Inputs	Ouputs	To
*	High level business requirements	Initial business case	IM 2, CobiT P01, P05, AI1
PM1	Appropriate investment mix		
IM	Initial business case		
Cobit P01	IT services portfolio	Initial business case approval	IM 3, IM 4, IM 6, CobiT P01, P010, AI1
Cobit P05	IT cost-benefit estimates		
Cobit P09	Risk assesment		

*Input from/output to outside Val IT and Cobit

Entradas e Saídas - VG



- Plano estratégico de negócio.
- Framework de governança corporativo.
- Abordagem e cultura de investimento na empresa.

- Liderança comprometida.
- Requisitos da governança de valor com papéis, responsabilidades e responsabilizados definidos.
- Categorias de investimentos e características do portfólio definidos.



Entradas e Saídas - PM



- Estratégia de negócio.
- Categorias de investimentos e características do portfólio criadas anteriormente do domínio VG.
- Disponibilidade dos orçamentos e recursos financeiros e não financeiros.
- Detalhes do caso de negócio.

- Programas de investimentos aprovados.
- Visão geral do portfólio de investimento.
- Relatório de desempenho do portfólio ao longo do ciclo de vida econômico.



Entradas e Saídas - IM



- Estratégia de negócio. Detalhes dos requisitos de negócio.
- As características do portfólio e o mix de investimento.
- Recursos financeiros e não financeiros disponíveis para o investimento.

- Detalhes do caso de negócio incluindo ciclo de vida total dos custos e benefícios.
- Plano do programa com os orçamentos e recursos.
- Relatório de desempenho do programa.
- Atualização do portfólio operacional de TI refletindo o portfólio de investimento do negócio.



Responsabilidade (MATRIZ RACI)

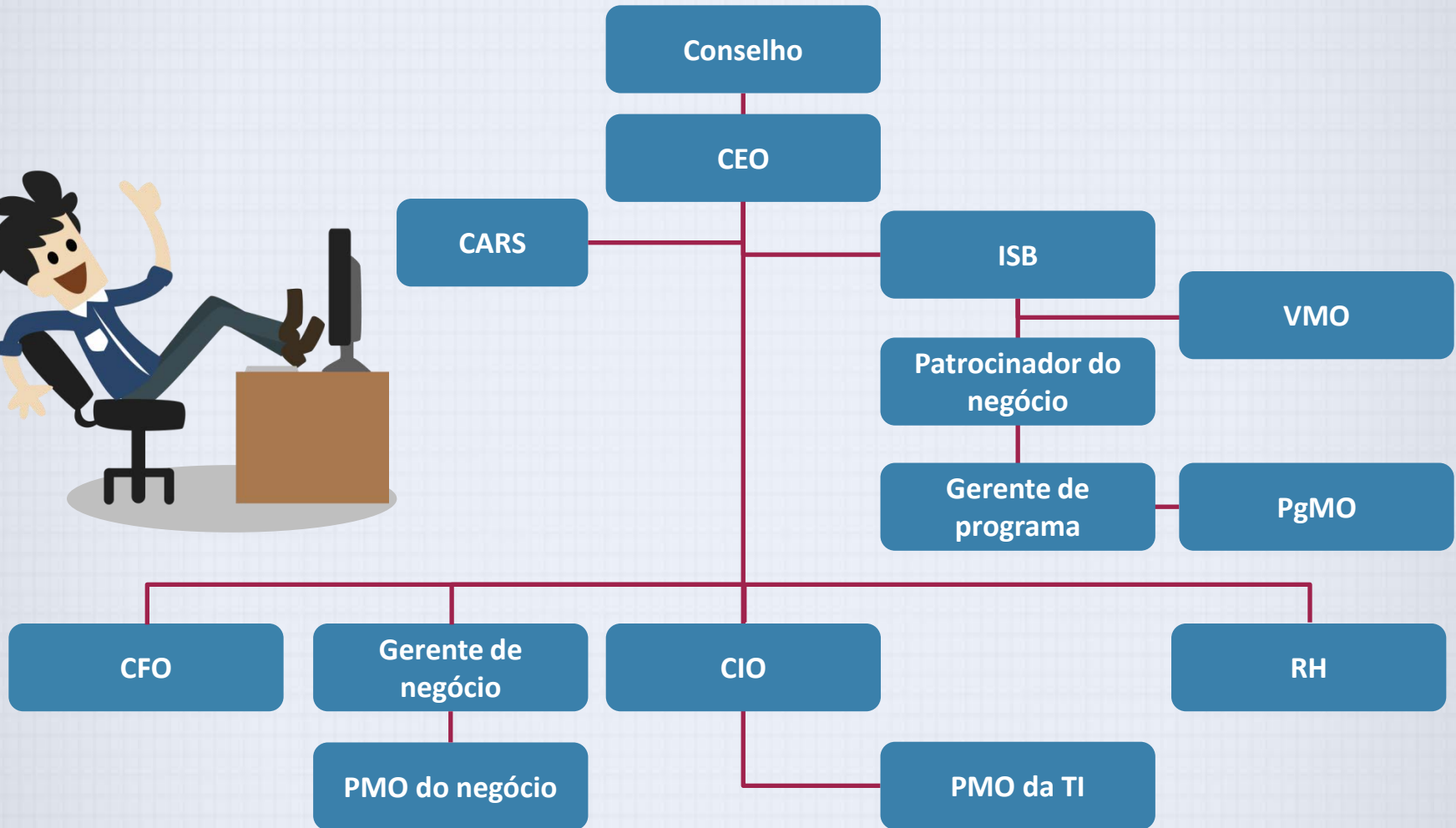
- **Responsável (R)** - garantir que as atividades sejam concluídas com sucesso.
- **Responsabilizado (A)** - autoridade para aprovar a execução e/ou aceitar o resultado.
- **Consultado (C)** - aqueles cujas opiniões são solicitadas em uma atividade (comunicação bidirecional).
- **Informado (I)** - mantidos atualizados sobre o andamento de uma atividade (comunicação unidirecional).



RACI Chart

Activities	Roles										
	Board	CEO	CMS	Investment and Services Board	Value Management Office	CFO	CIO	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office
Create an environment that fosters and welcomes new ideas and acknowledges their champions.	R	A/R					R			R	
Suggest new opportunities.	R	A/R	R	R	R	R	R			R	
Capture opportunities for investment programmes to create value in support of the business strategy or to address operational or compliance issues.	C	C	C		R	C	R			A/R	
Categorise the opportunity. Clarify expected business outcome(s) and identify, at a high level, business, process, people, technology and organisational initiatives required to achieve the expected outcomes.		C			R	C	C			A/R	
Determine which opportunities to pursue further or examine in more depth, and identify and assign a business sponsor for each opportunity to be pursued.		C		C	C	C	C		C	A/R	C

Definições de Papéis



Objetivos

- Para cada um dos 22 processos do Val IT existem objetivos e métricas em três níveis:
 - **Domínio:** um para cada (VG, PM e IM). Definem o que a empresa espera de cada domínio do Val IT;
 - **Processo:** definem o que o processo do Val IT deve entregar para apoiar os objetivos de seu domínio e como medi-los;
 - **Atividade:** estabelecem o que deve acontecer dentro de cada processo para atingir o seu desempenho exigido e como medi-los.
- Os objetivos são definidos de cima para baixo.
 - Os objetivos de domínio são alcançados através da interação de processos.
 - O foco da abordagem dos objetivos de domínio está em criar valor ao negócio.



Objetivos Gerais

- **Objetivos da Governança de Valor:** Assegurar que as práticas de gestão de valor estão embutidas na empresa, permitindo-lhe assegurar o valor ideal de seus investimentos nos habilitadores de TI em todo o seu ciclo de vida econômico;

- **Objetivos da Gestão de Portfólio:** Garantir que o valor ideal é assegurado pela empresa em toda a sua carteira de investimentos dos habilitadores de TI;

- **Objetivos da Gestão de Investimentos:** Garantir que a empresa, individualmente, contribua para o valor ideal nos investimentos habilitadores de TI.

VAL IT: apoiar na capacitação da empresa para garantir o valor ideal para o negócio a partir de investimentos dos habilitadores de TI a um custo acessível, com um nível aceitável de risco.



Métricas

Da mesma forma dos objetivos, existem métricas nos três níveis também: **Domínio, Processo e Atividades.**

Os objetivos de atividade são mensurados pelas métricas de atividade que permitem os objetivos de processo.

Os objetivos de processo são mensurados pelas métricas de processo que permite os objetivos de domínio.

E os objetivos de domínio são mensurados pelas métricas de domínio que permite os objetivos do Val IT.



Indicadores históricos: fornecem uma medida do que realmente foi feito ou alcançado.

Indicadores futuros: podem ser medidos antes de um resultado ser atendido, e fornecer uma indicação se as metas de alto nível tendem a ser cumpridas.

Métrica Global

- **VG:** O nível de maturidade das práticas de gestão de valor na empresa.
- **PM:** % do valor ideal previsto que assegure os investimentos dos habilitadores de TI em todo o portfólio da empresa.
- **IM:** Contribuição que cada investimento em habilitadores de TI na empresa para o valor ideal.
- **Métrica global do VAL IT:** o valor que é entregue a um custo acessível, com um nível aceitável de risco.

Os objetivos e métricas dentro de cada prática chave de gerenciamento para definir os objetivos e métricas atuais para cada atividade.



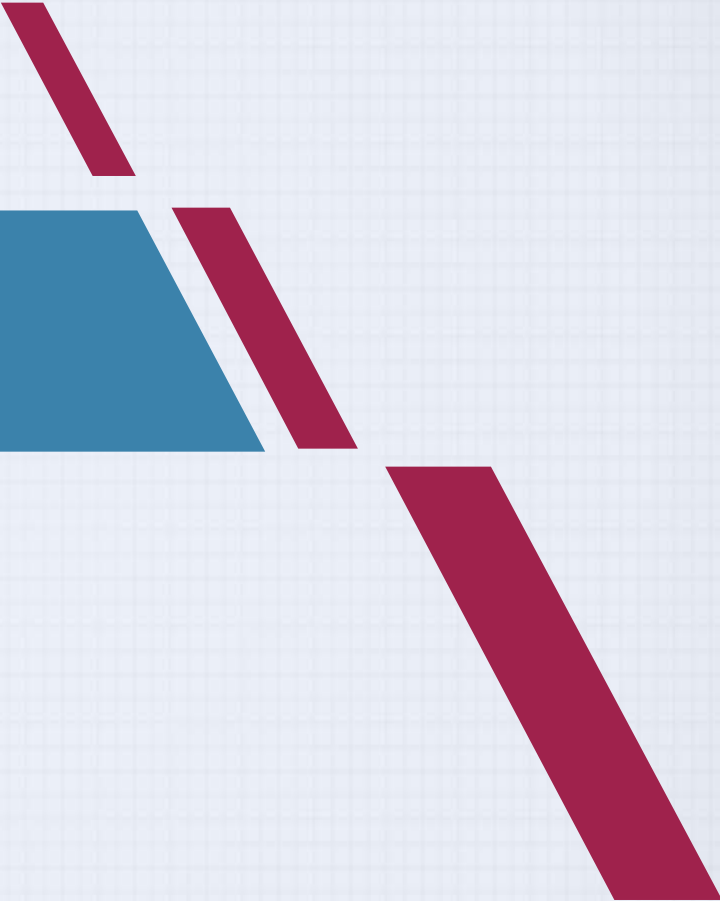
Resumo

- Conhecimento das Diretrizes de Gerenciamento do Val IT, sua estrutura complementar do framework e finalidade de cada item.
- Funcionamentos as entradas e saídas dos processos.
- Entendimento de como a Matriz ou Gráfico RACI pode nos ajudar a definir responsabilidades de atividades.
- Compreensão de que para atingir o objetivo principal do Val IT, deve-se interagir com as métricas e objetivos de domínio, processos e atividades.





Pronto para o próximo?



Módulo 6

Modelo de Maturidade

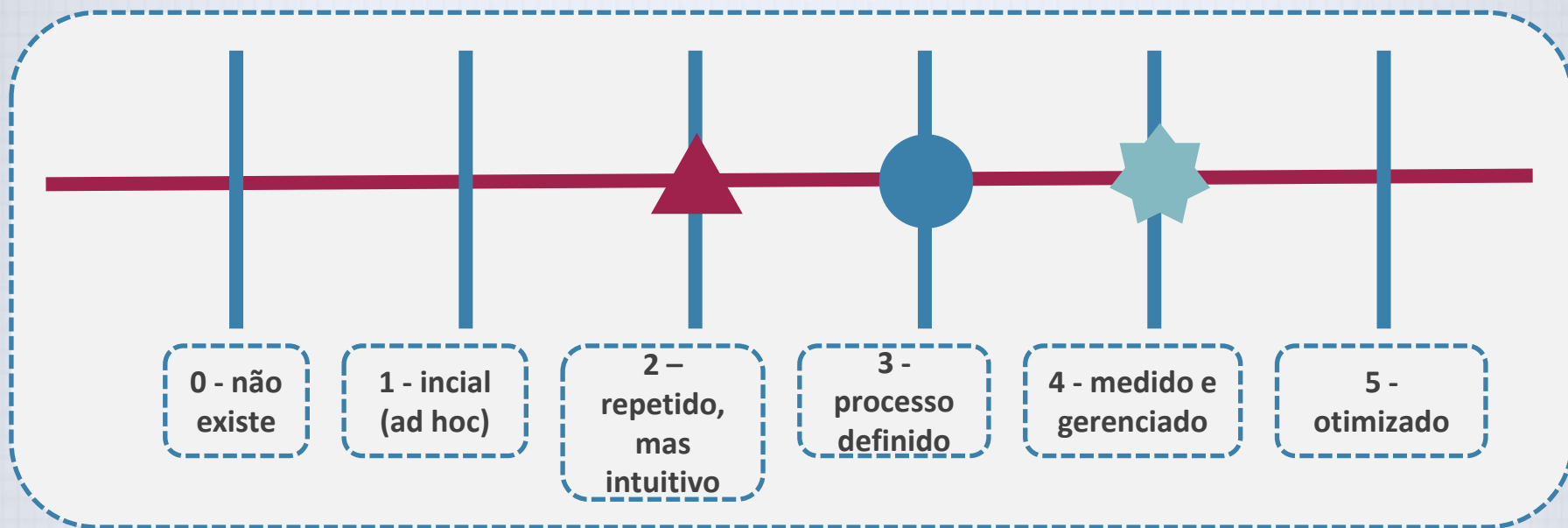
Modelo de Maturidade (0-5)

Além das práticas chave de gerenciamento e as diretrizes de gerenciamento, o CobiT utiliza um modelo de maturidade para cada um dos três domínios do Val IT.

- Significa que no nível 0 a empresa ainda não adotou nem mesmo as práticas de gestão de valores mais básicas recomendadas pelo Val IT.
- No nível 5 a empresa utiliza as práticas de gestão de valor para quantificar e otimizar o valor que ela está criando.
- Os níveis de 1 a 4 representam os estágios intermediários no trajeto para a criação de valor ideal.



Nível de Maturidade



Status atual

Média da Indústria

Alvo

- 0 – Gerenciamento de Processo não é aplicado em tudo
- 1 – Processos são usados conforme ocasião e são desorganizados
- 2 – Processos são seguidos em um padrão regular
- 3 – Processos são documentado e comunicado
- 4 – Processos são monitorados e medidos
- 5 – Boas práticas são seguidas e automatizada

Finalidade do Modelo

- Identificar onde os problemas;
- Definir as prioridades de melhorias;
- Identificar os sintomas ou as descrições de seus atuais e possíveis estados futuros;
- Concentrar em áreas chave que necessitam de mais atenção;
- Identificar o desempenho atual da empresa, onde a empresa está hoje;
- Definir uma meta de melhoria da empresa.



Respostas às Questões



- Quem são os nossos pares que fazem a criação de valor, e como estamos posicionados em relação a eles?
- Quais são as comprovadas boas práticas na criação de valor, e como estamos posicionados no que diz respeito a estas práticas?
- Com base nestas comparações, estamos fazendo o suficiente?
- Como identificar o que precisamos fazer para alcançar o nível de criação de valor desejado, especialmente no que diz respeito aos investimentos provenientes das mudanças nos negócios que envolvam a TI?

O modelo de maturidade é uma ferramenta que vai ajudar a responder a essas difíceis questões.

Atributos dos Níveis

Para diferenciar um nível de maturidade do outro e identificar sua evolução, foram estabelecidos alguns atributos:

- Sensibilização e comunicação;
- Responsabilidade e responsabilizado;
- Estabelecimento de objetivos e medição;
- Políticas, normas e procedimentos;
- Habilidades e competência;
- Ferramentas e automação.



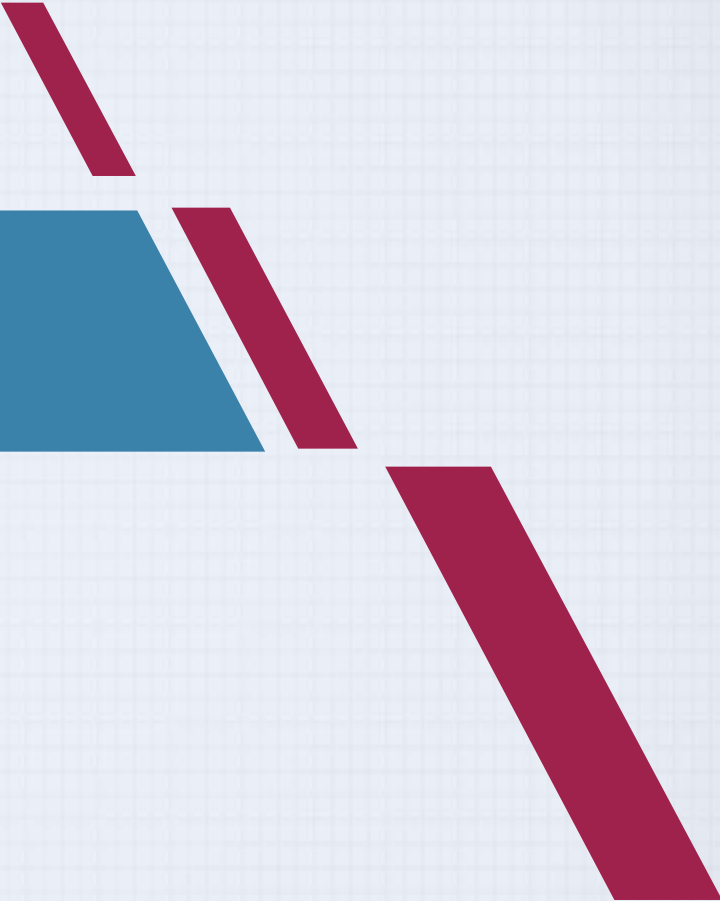
Resumo

- Conhecimento os 5 níveis de maturidade e as finalidades do modelo, em identificar problemas, definir prioridades, detectar a situação atual e a situação futura proposta.
- Entendimento que o modelo de maturidade contém atributos que são utilizados para diferenciar um nível do outro e ainda, ajudando a responder questões difíceis de serem respondidas.





Pronto para o próximo?



Módulo 7

Business Case

Utilização

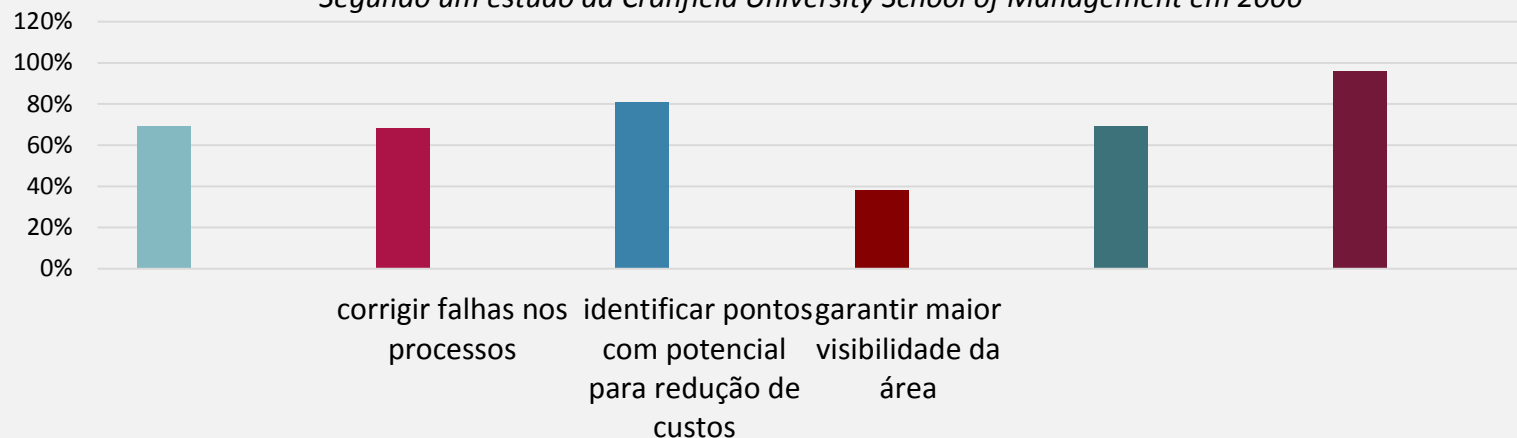
- Poderosa ferramenta que pode causar um impacto positivo na criação de valor;
- Deve incluir expectativas futuras;
- Apoio à implementação e execução de um programa de investimento e a realização de benefícios;



- Responder às perguntas das “Quatro Áreas”: Estamos fazendo as coisas certas? Estamos no caminho certo? Estamos fazendo bem feito? Estamos obtendo os benefícios?;
- Descrição dos resultados de negócios que serão medidos, através de métricas e indicadores;
- Premissas, as hipóteses, restrições, os principais riscos, para a conclusão bem sucedida das iniciativas.

Pesquisa Sobre o Uso do Business Case

Segundo um estudo da Cranfield University School of Management em 2006



- Não estavam satisfeitos com o processo de desenvolvimento
- Não estavam satisfeitos com a identificação e estruturação dos benefícios
- Não estavam satisfeitos com a avaliação e revisão dos resultados
- Alegaram ser exagerados os benefícios para serem aprovados
- Não estão satisfeitos com a eficácia da prática
- Desenvolvem casos de negócios para a maioria dos investimentos que envolvem TI



Estrutura do Caso de Negócio

O caso de negócios para um investimento nos habilitadores de TI deve considerar as seguintes relações:

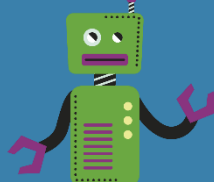
Recursos necessários para desenvolver

>>



Uma tecnologia ou serviços de TI, que suportará

>>



Uma capacidade operacional que permitirá

>>



Uma capacidade de negócio que criará

>>



Valor às partes interessadas, representado por um retorno financeiro ou não financeiro.



Essas relações sugerem atividades que criam: capacidades técnicas, operacionais e de negócios, sendo significativa em todo o ciclo de vida completo de um processo ou sistema, no qual está resumido em quatro etapas: construir, implementar, operar e aposentar ou retirar.



Componentes do Caso de Negócios

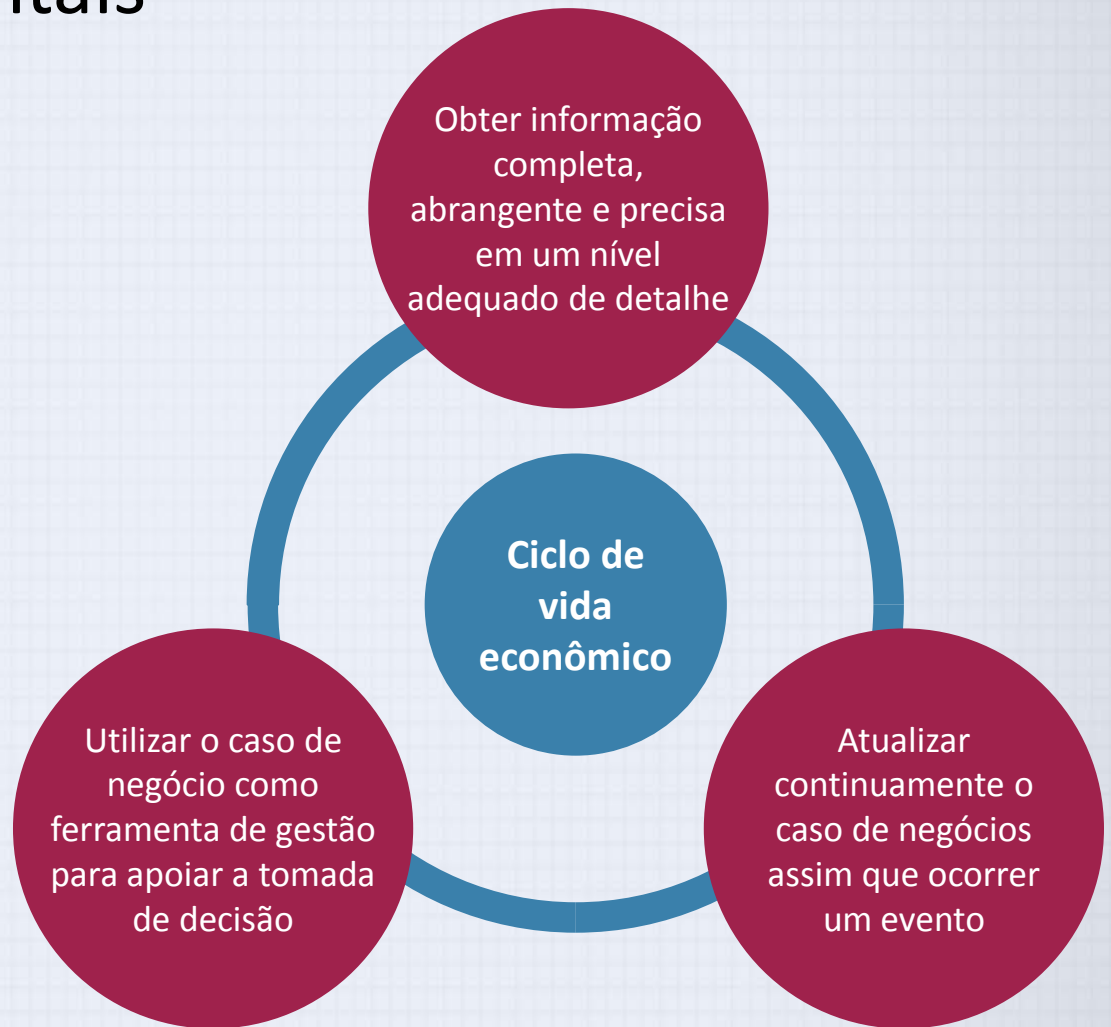
- **Resultados:** claros e mensuráveis, incluindo os intermediários e dos benefícios de negócios, podendo ser os financeiros ou não financeiros.
- **Iniciativas:** ações ou projetos de BPPTO (negócios, processos de negócios, pessoas, tecnologia e organização), que abrangem as atividades de construção, implementação, operação e retirada.
- **Contribuições:** a contribuição mensurável esperada de iniciativas ou resultados intermediários para outras iniciativas ou resultados.
- **Premissas:** hipóteses sobre as condições necessárias para a realização de resultados, outras restrições sobre custos, benefícios e de alinhamento.
- **Outros componentes:** tais como despesas de manutenção e aquisição.



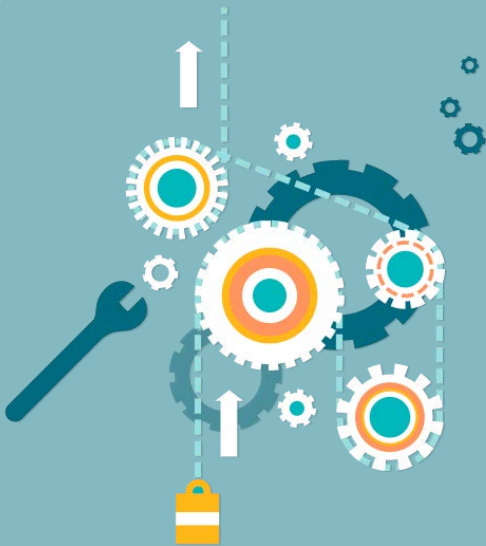
Aspectos Fundamentais



O ciclo de vida completo de um Caso de Negócios compreende três fundamentais aspectos.



Aspectos da Elaboração



No aspecto de elaboração, deve-se obter a informação completa, abrangente e precisa em um nível adequado de detalhe.

- O caso de negócios deve conter todas as informações necessárias para analisar o alinhamento estratégico, os benefícios financeiros e não financeiros, os riscos do investimento e determinar seu valor.
- Recomendação ou abordagem da solução;
- Benefícios alvo do negócio;
- Custos incorridos e os investimentos iniciais;
- Mudanças de negócio;
- Riscos inerentes;
- Abordagem de governança para o investimento.

Aspectos da Atualização

- Manutenção e acompanhamento contínuo do caso quando há influência de eventos internos e/ou externos.
- Avaliar se deve ou não dar continuidade nos investimentos.
- Atualizar o caso de negócios, utilizando-o como uma ferramenta operacional de gestão do investimento.
- Os investimentos devem ser monitorados, considerando os riscos ao longo do ciclo de vida econômico.



Aspectos da Gestão e Decisão

- O caso de negócio deve ser utilizado para apoiar a tomada de decisão.
- Na maioria dos casos, o programa é encerrado após a conclusão das atividades no plano do programa e da entrega dos recursos de TI ao negócio.
- Em geral, os benefícios e o valor esperado, previstos no caso de negócio, serão realizados muito depois da entrega de recursos de TI aos negócios.



Ciclo de vida econômico de uma decisão de investimento

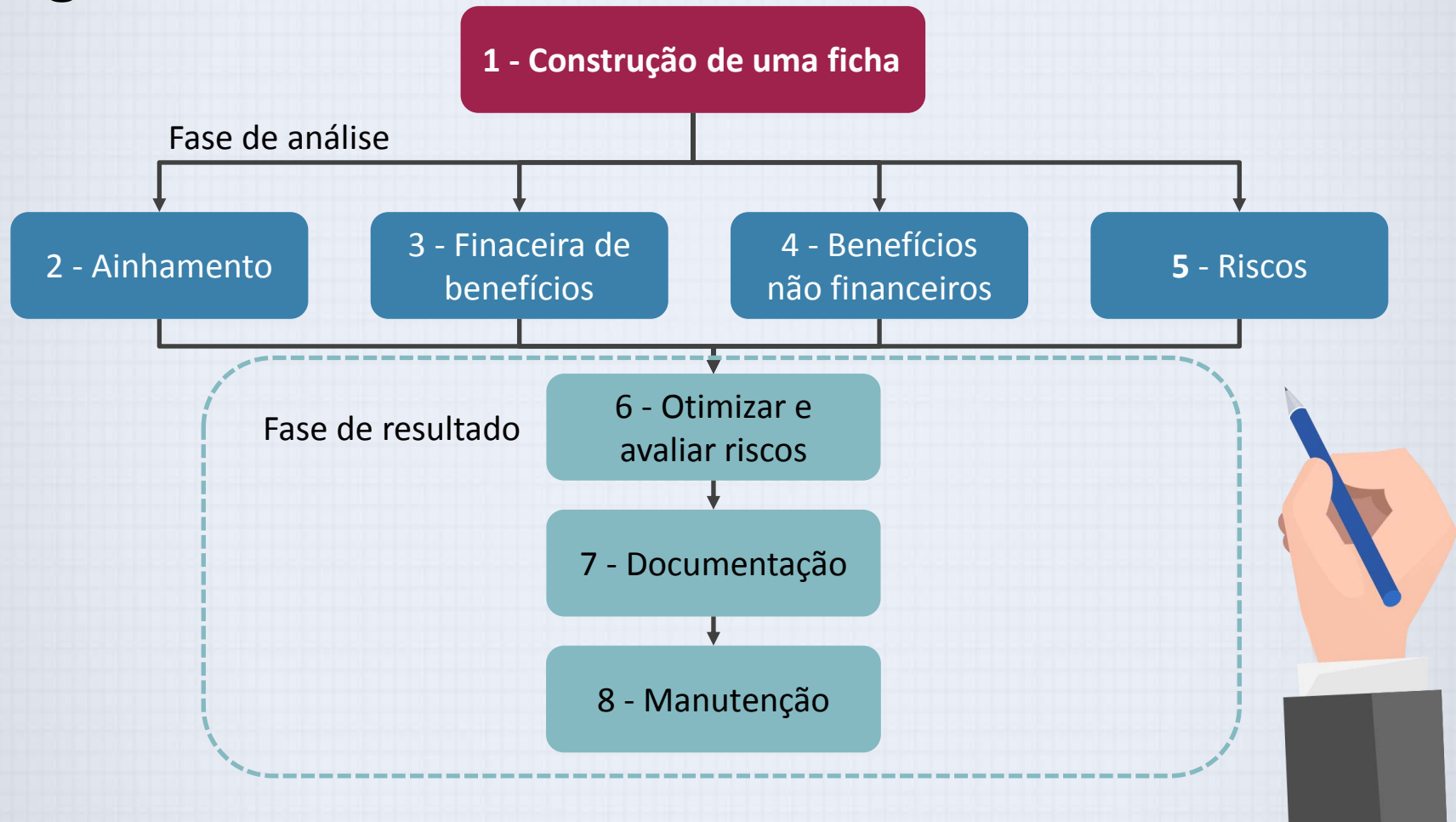
- Fase de Investimento
- Fase de Criação de Valor
- Fase de Adoção
- Fase de Sustentação de Valor
- Fase da Retirada (ou aposentadoria)

Fatores Críticos para o Sucesso

- Clareza nos casos de negócios;
- Alinhamento da estratégia de negócios com requisitos no caso de negócios;
- Envolvimento de gerenciamento sênior de negócios;
- Disponibilidade de recursos e habilitadores apropriados;
- Uma parceria defendida pelo patrocinador;
- Compartilhar a metodologia de desenvolvimento do programa;
- Prazo final compartilhado para a execução do programa;
- Envolvimento antecipado e contínuo dos usuários finais.



Passos para o Desenvolvimento de um Caso de Negócio



Passo 1 – Construindo a Ficha

Itens	Construção		Implementação		Operação		Retirada	
	Melhor Caso	Pior Caso	Melhor Caso	Pior Caso	Melhor Caso	Pior Caso	Melhor Caso	Pior Caso
Capacidades Técnicas								
Resultados (Intermediárias e Finais)								
Alinhamento								
Benefícios Financeiros								
Benefícios Não Financeiros								
Recursos								
Gastos								
Fatores de Riscos								
Restrições								
Premissas								
Capacidades Operacionais								
Resultados (Intermediárias e Finais)								
Alinhamento								
Benefícios Financeiros								
Benefícios Não Financeiros								
Recursos								
Gastos								
Fatores de Riscos								
Restrições								
Premissas								
Capacidades de Negócio								
Resultados (Intermediárias e Finais)								
Alinhamento								
Benefícios Financeiros								
Benefícios Não Financeiros								
Recursos								
Gastos								
Fatores de Riscos								
Restrições								
Premissas								

Passo 2 – Análise do Alinhamento

É um meio de assegurar a utilização eficaz e eficiente de recursos, já que há mais oportunidade de investimento do que a organização pode suportar. Existem dois tipos:

Alinhamento com objetivos estratégicos contribuem em:

- Prioridades atuais da organização.
- Objetivos “empresa mãe”, dentro de um contexto mais amplo.
- Realização do futuro que se espera.

Alinhamento com objetivos da arquitetura contribuem em:

- Relações entre os membros de uma organização, incluindo processos, pessoas e tecnologia.
- Trabalho coletivo para criar serviços e/ou produtos.



Passo 3 – Análise Financeira dos Benefícios

- É o objetivo fundamental de um caso de negócio, com o fim de encontrar projetos que valham mais para o patrocinador, através das seguintes técnicas:



- Taxa média de retorno.
- Payback.
- VPL (NVP) Valor Presente Líquido.
- IRR (TIR) Taxa Interna de Retorno.
- Índice de Lucratividade.
- Ponto de Equilíbrio (Break even).

Levantamento de Custos

Fluxo de caixa (entrada)

- Aumento de produtividade;
- Economia de tempo;
- Melhoria da qualidade;
- Otimização de risco;
- Redução de custos diretos;
- Otimização do canal;
- Criação de valor.

Fluxo de caixa (saída)

- Despesas relacionadas à tecnologia;
- Despesas com mudanças organizacionais;
- Custos relacionados a fatores humanos;
- Custos ligados a fatores organizacionais;
- Custo de mitigação de risco;
- Custo da operação e da manutenção
- Custo de alinhamento coma estratégia, políticas, normas e regulamentos.



Taxa Média de Retorno

É calculado de uma forma muito simples, porém não considerando o valor do dinheiro no tempo. **Taxa Média = VF/PV**

Exemplos:

- Uma pessoa compra um automóvel em 2001 por R\$ 30 mil e vende em 2010 por R\$ 90 mil. A taxa de retorno é:

$$VF/PV \ 90.000 / 30.000 = 3$$

- Outra pessoa compra um imóvel em 2007 por R\$ 270 mil e vende em 2011 por R\$ 745 mil. A taxa de retorno é:

$$VF/PV \ 745.000 / 270.000 = 2,75$$



Período de Payback Simples

Exemplo:

- Uma pessoa investe R\$ 200 mil em um negócio prometendo um retorno durante cinco anos através dos seguintes fluxos:

T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
-200.000	50.000	60.000	90.000	180.000	190.000

- No T=3, ou seja, no terceiro período o investidor teve o seu retorno financeiro.

- É calculado o tempo que leva para pagar o que foi investido inicialmente, seja através do payback simples ou o descontado.



Período de Payback Descontado

Exemplo:

- Uma pessoa investe R\$ 350 mil em um negócio prometendo um retorno durante cinco, com uma taxa de 10% ao ano através dos seguintes fluxos:

T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
-350.000	110.000	121.000	133.100	146.410	161.051

- Logo o Fluxo de Caixa Absoluto é:

-350.000	110.000	121.000	133.100	146.410	161.051
----------	---------	---------	---------	---------	---------

- Consequentemente o *Payback* Descontado é de 3,5 anos. O Fluxo de Caixa Descontado é:

-350.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
----------	---------	---------	---------	---------	---------

Consequentemente, o *Payback* Descontado é de 4 anos



Valor Presente Líquido

Exemplo:

- Projeto A com uma taxa de atratividade de 30% tem o seguinte fluxo:

T=0	T=1	T=2	T=3
-40.000	15.000	25.000	35.000

Calcula-se da seguinte forma para o projeto A:

$$VPL = -40.000 + (15.000/(1+0,3)^1) + (25.000/(1+0,3)^2) + (35.000/(1+0,3)^3)$$

$$VPL = -40.000 + 11.538,46 + 14.792,89 + 15.930,81$$

$$VPL = -40.000 + 42.262,16$$

$$VPL = 2262,16$$

- Projeto B com uma taxa de atratividade de 30% tem o seguinte fluxo:

T=0	T=1	T=2	T=3
-40.000	25.000	15.000	35.000

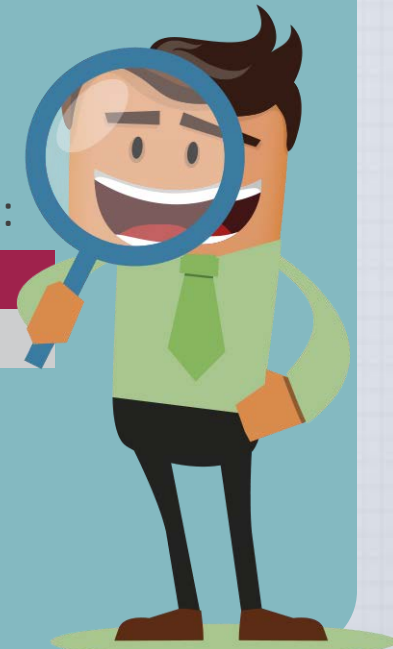
Calcula-se da seguinte forma para o projeto B:

$$VPL = -40.000 + (25.000/(1+0,3)^1) + (15.000/(1+0,3)^2) + (35.000/(1+0,3)^3)$$

$$VPL = -40.000 + 11.538,46 + 14.792,89 + 15.930,81$$

$$VPL = -40.000 + 42.262,16$$

$$VPL = 2262,16$$



TIR (Taxa Interna de Retorno) - IRR

Exemplo:

- Projeto A custou R\$ 200 mil e durou um ano. Depois disso forneceu um retorno de R\$ 250 mil. Qual é a TIR deste projeto?
 $TIR = 250 / 200 = 25\%$
- Projeto B custou R\$ 300 mil e durou um ano. Depois disso forneceu um retorno conforme abaixo a tabela a seguir Qual foi a TIR deste projeto?

T=0	T=1	T=2	T=3
-300.000	110.000	121.000	133.100

- Com uma HP 12C=
- 300.000 f CHS g CF0
- 110.000 g CFj
- 121.000 g CFj
- 133.100 g CFj
- CLX
- f IRR
- TIR = 10%



ILL (Índice de Lucratividade Líquida)

Exemplo:

- Qual é o ILL de um Projeto com uma taxa de 10% com os seguintes fluxos?

$$TIR = 250 / 200 = 25\%$$

T=0	T=1	T=2	T=3
-4.000	2.200	2.420	2.662

VP das receitas: $2.200 / (1+0,1)^1 + 2.420 / (1+0,1)^2 + 2.662 / (1+0,1)^3 = 6.000$

VP dos custos: 4.000

ILL = VP das Receitas / VP dos Custos = $6.000/4.000 = 1,5$

Ou seja, o investidor vai receber uma vez e meia o que investir.

- O ILL mede a relação entre o valor recebido e o custo do investimento, ou seja, mede o custo / benefício relativo do projeto. Se o ILL menor que 1, o projeto não deve ser executado.



Ponto de Equilíbrio



Determina a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida para que pague todas as despesas, sem prejuízo.

- Dado um projeto de alocação de mão de obra que tem um custo variável de R\$ 2.300,00, que será comercializado por R\$ 3.550,00 e que tenha um custo fixo de R\$ 10 mil, determino qual é o mínimo que precisa ser vendido para a empresa ficar empatado, ou seja, nem no prejuízo e nem no lucro?

Ponto de Equilíbrio = Custo Fixo / (Preço – Custo Variável)

$$PE = 10.000,00 / (3.550,00 - 2.300,00)$$

$$PE = 10.000,00 / (1.250,00) = 8$$

- Ou seja, a empresa precisa vender 8 alocações para se pagar os custos.

Passo 4 – Análise Não Financeira dos Benefícios

- Os benefícios não financeiros não devem ser ignorados pois eles fornecem vantagem competitiva e contribuem para a criação de valor.

Empresas e organizações estão mais focadas nos benefícios não financeiros:

- Reconhecimento da marca;
- Conhecimento e relações com clientes e fornecedores;
- Satisfação do cliente;
- Aumento do marketing share.

Quando não há contribuição clara para os resultados financeiros, a tomada de decisão pode ser baseada:

- No grau de alinhamento estratégico;
- Com o modelo analítico (Resultados, Iniciativas, Contribuições e Premissas).



Passo 5 – Análise dos Riscos

Mesmo dois programas semelhantes podem ter características de risco diferentes em relação à entrega de valor ou da probabilidade de atingir as metas de custos e de prazos.



Finalidade: minimizar os impactos potenciais e tirar proveito das oportunidades de melhoria.

Processo: análise qualitativa, seguido por uma análise quantitativa, sempre que possível.

Soluções: eliminar, mitigar, transferir, compartilhar ou assumir riscos e o aproveitamento das oportunidades.

Aspectos:

1. Risco de Entrega: Risco de não entregar os recursos necessários (BPPTO);
2. Risco dos Benefícios: O risco dos benefícios esperados não serem obtidos.

Exemplos de Riscos de Entrega

A seguir alguns exemplos de risco de entrega, principalmente aqueles que são próprios ao projeto:

- Qualidade do programa e dos planos de projeto;
- Clareza do escopo e dos resultados esperados;
- Tecnologia não testada e validade;
- Cumprimento dos padrões e da arquitetura de tecnologia;
- Duração total do projeto;
- Nível de interface com os sistemas e processos existentes;
- Envolvimento dos gestores seniores do negócio;
- Disponibilidade do pessoal chave durante a implantação de projeto;
- Confiança nos fornecedores;
- Qualidade no mecanismo de controle de risco;
- Capacidade de prestar suporte operacional no dia-a-dia.



Exemplos de Riscos de Benefícios

Mesmo entregando os habilitadores de TI, ainda há os riscos dos benefícios da criação de valor.

- Não alinhamento com as políticas comerciais ou com a estratégia;
- Não alinhamento com os padrões técnicos, arquiteturas, etc;
- Conformidade com as diretrizes e políticas de segurança;
- Clareza e credibilidade dos resultados de negócios;
- Extensão da mudança organizacional necessária;
- Clareza do escopo da mudança organizacional;
- Qualidade do plano de gerenciamento de mudança;
- Preparação e capacidade das empresas para lidar com a mudança;
- Nível de entendimento e compromisso do negócio com o programa;
- Qualidade e disponibilidade de patrocínio empresarial.



Passo 6 – Otimização dos Riscos

Neste passo, deve ser tomada a primeira decisão se os investimentos nos habilitadores de TI avançaram ou não.



- O patrocinador do negócio determina se o caso de negócios é consistente o suficiente para ser avaliado no nível de portfólio, caso contrário, rejeita-o.
- Essa avaliação é feita desde que a ficha, do passo 1, esteja completamente preenchida.
- No nível do portfólio, o valor relativo do programa é avaliado em relação a outros programas ativos e programas candidatos
- Para facilitar este processo, deve haver um procedimento para se chegar a um valor, conforme os passos anteriores, do 2º ao 5º.

Preenchimento da Matriz de Decisão

Pode ser utilizada como uma forma de análise do programa individual. A avaliação individual de um programa é detalhada da seguinte forma: alinhamento estratégico; análises financeiras; benefícios não financeiros e riscos.

Sugere-se a rejeição caso:

- Não se obtenha um cálculo favorável da análise dos riscos;
- Não atinja as metas financeiras e objetivos não financeiros;
- Não há o alinhamento estratégico.

Aprove se:

- Atenderem aos requisitos;
- Resultados dos riscos, do financeiro e dos benefícios forem favoráveis.

Rejeite a menos que:

- Não há alinhamento estratégico, porém os benefícios serão realizados em um curto prazo, sem qualquer impacto negativo sobre os investimentos estrategicamente alinhados;
- Se o valor dos benefícios não for considerado de grande valor o mínimo necessário para cobrir as metas financeiras.



Passo 7 – Documentar o Business Case

Como mencionado, a categoria do investimento, o seu tamanho, o impacto positivo e negativo e sua posição no ciclo de vida econômico, são fatores que determinam quais os componentes do caso de negócio exigem maior atenção e qual o nível de detalhe é necessário, por isso neste passo detalha-se o Business Case.



Passo 8 – Manter o Business Case



- Não deve servir apenas para a aprovação de um programa em um determinado ponto no tempo, mas deve ser usado como um meio de atualizar, revisar e monitorar se os seus objetivos ainda estão sendo alcançados, ao invés de ser ignorado, ou na melhor das hipóteses, revisados na pós-implementação.
- Continuamente atualizada durante o ciclo de vida econômico de um investimento.
- Especificamente em relação aos riscos, eles devem ser monitorados e controlados ao longo do ciclo de vida do programa
- O programa deve ser gerido e analisado ativamente incentivando aprender com o sucesso e o fracasso.

Exercício – Preenchimento da Ficha



- Utilize a Planilha “**Template Ficha.xlsx**” para a realização deste exercício.
- A ficha tem uma divisão lógica feita por camadas, sendo a primeira representada pelas capacidades técnicas, a segunda pelas capacidades operacionais e a terceira camada pelas capacidades de negócios.
- Em cada uma das camadas existem os mesmos itens que devem ser apontadas, tais como os resultados, o alinhamento, os benefícios financeiros e não financeiros, os recursos, os gastos, os fatores de riscos, as restrições e as premissas.

Exercício – Elaborar um Business Case

- Utilize o Documento “Business Case.docx” para a realização deste exercício.

- A elaboração de um Caso de Negócios ou Business Case é a etapa operacional mais importante para um detalhamento dos itens de um programa de investimento nos habilitadores de TI para o negócio.

- A estrutura básica do conteúdo de um Business Case é composta por:

1. Capa;

2. Sumário Executivo;

3. Escopo e Justificativa do Valor;

4. Abordagem de Implementação;

5. Apêndices.





PARABÉNS!!!