

- **Investment Management** – identificação dos requisitos, análise de alternativas, documentação de *business case* com detalhes dos benefícios, atribuição de responsabilidades, gestão do ciclo de vida dos investimentos e monitorização do desempenho do portefólio.

A framework Val IT distingue entre projectos, portefólios e programas. Um projecto (de investimento) é um conjunto de actividades que tem como objectivo implementar uma determinada funcionalidade. Já um portefólio é um conjunto de projectos ou programas geridos em conjunto, mas não necessariamente relacionados entre si. Por outro lado, um programa é um grupo de projectos relacionados entre si, necessários e suficientes para atingir um determinado objectivo de negócio.

Desta forma, a grande diferença na framework Val IT entre a gestão de portefólio e gestão de investimentos é que, enquanto o objectivo da primeira é garantir que todos os projectos em conjunto produzem um “valor óptimo” para a empresa, o objectivo da segunda é garantir que cada programa (*i.e.* um conjunto de projectos) atinge um determinado objectivo de negócio com um custo razoável e um risco aceitável.

Podemos assim concluir que a gestão de investimentos está mais ligada ao negócio enquanto a gestão de portefólio está mais ligada à tecnologia. No entanto, para que os objectivos do Val IT sejam alcançáveis, é necessário garantir que todas as práticas dos três processos são adoptadas pela empresa. Como conseguir isso nas organizações que conhecemos é certamente um grande desafio. Mas é possível, como demonstra o seguinte caso de estudo.

CASO DE ESTUDO

Como forma de exemplificar a utilização da framework Val IT na prática, assim como divulgar e apoiar a sua adopção, o IT Governance Institute publicou um caso de estudo sobre a ING [42] que passamos a resumir.

A ING é uma grande empresa financeira internacional, originalmente da Holanda, com actividades na área dos seguros, banca de retalho, banca de investimento e gestão de activos. A ING é uma empresa de grande sucesso que (embora esta informação não esteja no caso de estudo original) nos últimos quatro anos aumentou +300% o valor das suas acções na Bolsa de Nova Iorque.

Nos estudos realizados no MIT por Peter Weill [43] englobando mais de 300 empresas de vários países, pode-se concluir que todas as empresas com