

# ESTRATEGIA DE SERVIÇOS



## Estratégia de Serviço

### **Este módulo cobre:**

- 4.1 Propósito, objetivos, escopo e valor agregado ao negócio da Estratégia de Serviço.
- 4.2 Conceitos e princípios chave:
  - Criação de valor, utilidade e garantia, ativos de serviço, padrões de atividade de negócio (PAN), gerenciamento de riscos e governança.
- 4.3 Processos:
  - Propósito, objetivos e escopo dos processos de gerenciamento de portfólio de serviço, gerenciamento financeiro para serviços de TI e gerenciamento de relacionamento de negócio.
- 4.4 Adoção de ferramentas para automação de serviços.

- A estratégia de serviço estabelece uma estratégia geral para serviços e para o gerenciamento de serviços – não apenas como uma habilidade organizacional, mas como um ativo estratégico.

Precisa pedalar sincronizado.

Precisa guiar a bicicleta para alcançar o destino final.

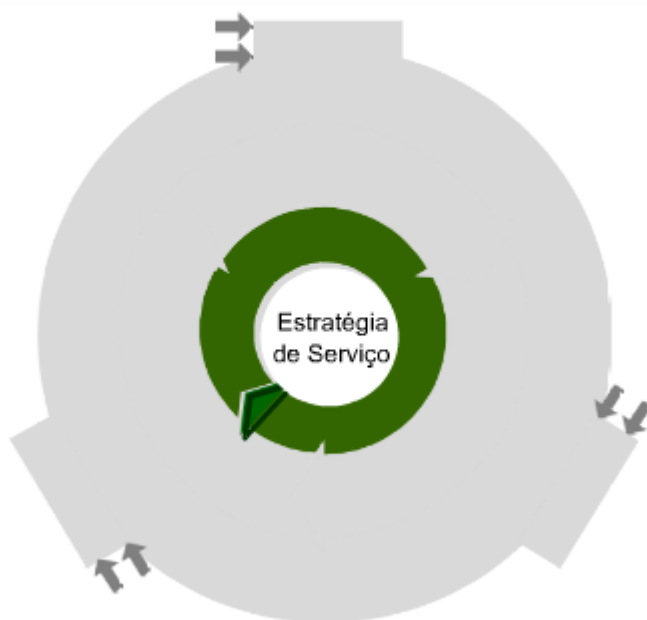
TI

Negócio



A estratégia de serviço é essencial para qualquer tipo de provedor de serviços.

## Propósito da Estratégia de Serviço

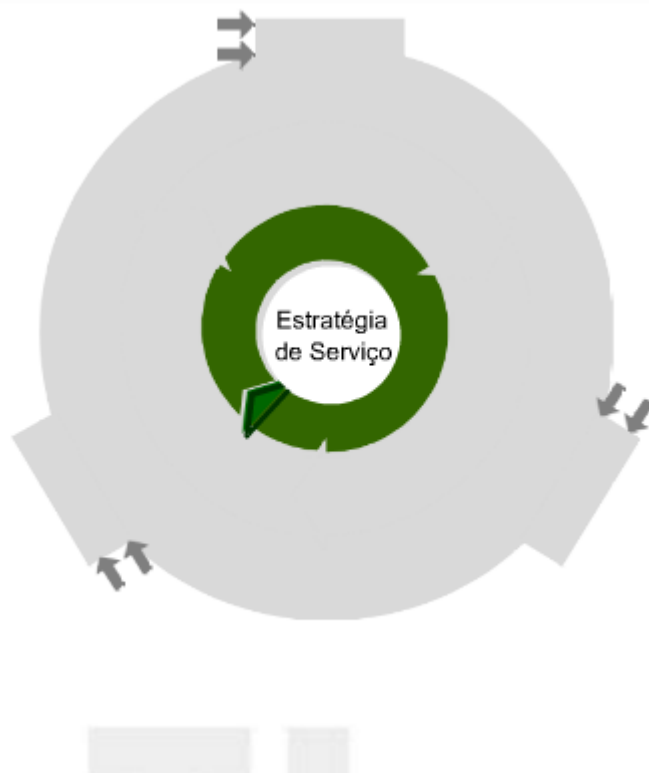


- O propósito da Estratégia de Serviço é definir a perspectiva, posição, planos e padrões que um provedor de serviços precisa para executar algo a fim de atender aos resultados de negócio de uma organização.



Os objetivos da estratégia de serviço incluem fornecer:

- Um entendimento do que é estratégia.
- Uma clara identificação da definição dos serviços e dos clientes que os utilizam.
- A habilidade de definir como o valor é criado e entregue.
- Um meio de identificar oportunidades para fornecer serviços e como explorá-los.
- Um modelo claro de fornecimento de serviços que articula como os serviços serão entregues e financiados, para quem eles serão entregues e com qual propósito.



Os objetivos da estratégia de serviço também incluem fornecer:

- O meio de entender a habilidade organizacional para realizar a estratégia.
- Documentar e coordenar como os ativos de serviço são usados para entregar os serviços e como otimizar seu desempenho.
- Fornecer processos que definam a estratégia da organização, quais serviços serão obtidos com a estratégia, qual o nível de investimento necessário, em que níveis de demanda e meios para assegurar uma relação de trabalho entre o provedor de serviços e o cliente.

## Escopo da Estratégia de Serviço

Dois aspectos da estratégia são cobertos no livro de Estratégia de Serviços da ITIL:

Definir uma estratégia em que o provedor de serviços irá entregar serviços que atendam aos resultados de negócio do cliente.

Definir uma estratégia para a forma de gerenciar estes serviços.



## Valor que a Estratégia de Serviço agrega ao negócio

A adoção e implementação das práticas para estratégia de serviço irão:

- Possibilitar ao provedor de serviços vincular suas atividades com os resultados que são críticos para o cliente.
- Possibilitar ao provedor de serviços ter um claro entendimento de quais tipos e níveis de serviço irão satisfazer o cliente, e então organizar-se de forma adequada para entregar e suportar estes serviços.
- Possibilitar ao provedor de serviços responder de maneira rápida a mudanças no ambiente de negócio.
- Suportar a criação e manutenção do portfólio de serviços que habilitará o negócio a alcançar um retorno positivo em seus investimentos em serviços.
- Facilitar a comunicação funcional e transparente entre cliente e o provedor serviços.



**“O valor de um serviço pode ser considerado o nível no qual o serviço atende às expectativas do cliente.”**

- O valor de um serviço advém daquilo que ele possibilita ao cliente. Com base nisto, algumas principais características de valor de serviço são:
  - O valor é definido pelo cliente.
  - Os clientes selecionam os serviços que representam a melhor composição (mix) de funcionalidades (*features*) ao preço que eles estão dispostos a pagar.
  - Os clientes medem o valor do serviço em termos de como o serviço os ajuda a alcançar seus objetivos.
  - O valor muda ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias.



**O cliente não adquire um serviço ou produto – ele adquire uma solução para resolver necessidades específicas.**



Para ajudar a avaliar o valor entregue pela TI por meio de serviços, algumas questões podem servir como orientação:

- Quem são os nossos clientes?
- Qual é o negócio dos nossos clientes?
- Quais serviços de TI são oferecidos?
- Como os serviços de TI ajudam o negócio a obter seus resultados desejados (realizar objetivos estratégicos)?
- O custo/preço destes serviços compensa os benefícios (valor) obtidos?



## Percepção de valor

- O valor de um serviço é determinado pelo que o cliente prefere (preferências), o que o cliente percebe (percepções) e o que o cliente de fato obtém (resultados de negócio).



© Crown copyright 2011. Reproduced under licence from Cabinet Office.

## Utilidade e garantia

- Para ajudar a entender a criação de valor a partir da perspectiva do cliente, dois elementos podem ser analisados:



## Utilidade e garantia

**Utilidade:**

“É a funcionalidade oferecida por um produto ou serviço para atender a uma necessidade particular.”

**Garantia:**

“É a confiança de que um produto ou serviço atenderá aos requisitos acordados. Isso pode ser feito por meio de um acordo formal, como um acordo de nível de serviço ou contrato, ou pode ser uma mensagem de marketing ou imagem de uma marca.”

### Exercício 1

- Cite alguns aspectos de utilidade e garantia que um serviço de e-mail fornecido por um provedor de e-mail gratuito (por exemplo, o Gmail) deveria oferecer para criar valor aos seus usuários.

**Utilidade**

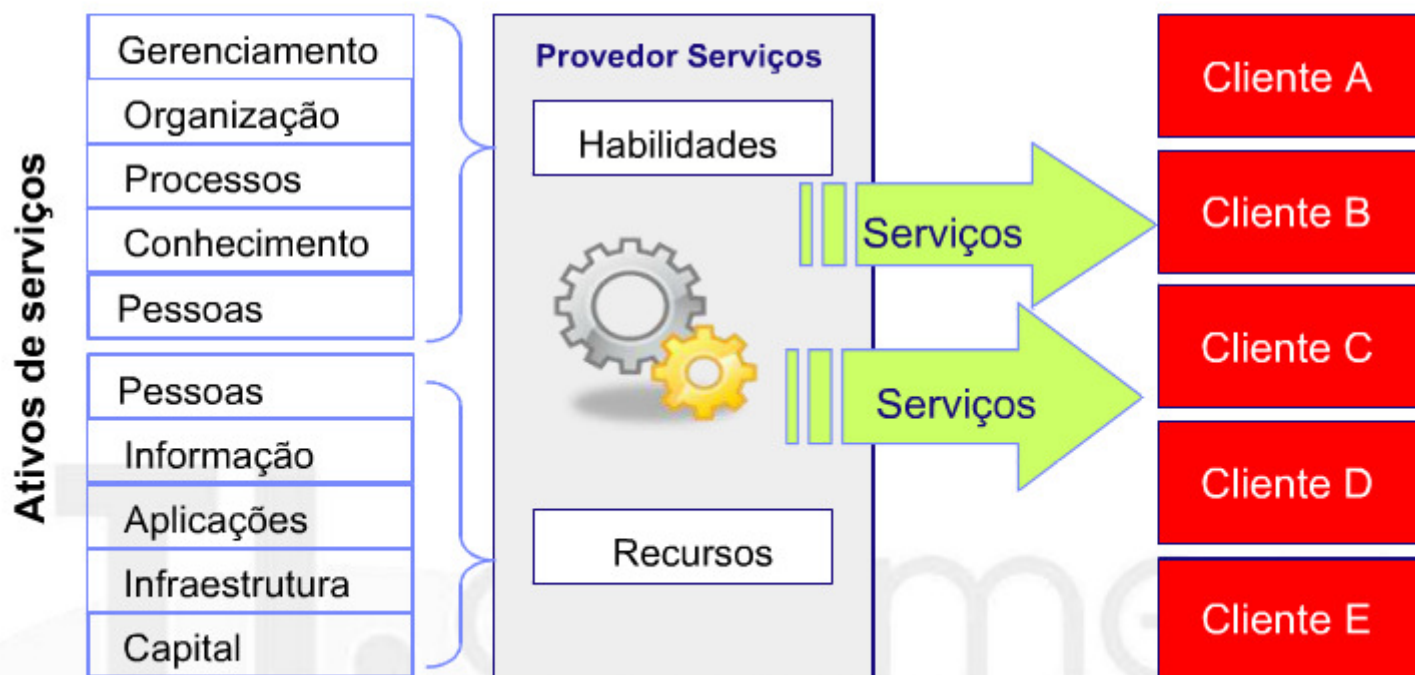
**(O que o serviço deve fazer)**

**Garantia**

**(Como o serviço deve ser entregue)**

## Ativos de serviço

- Para criar valor em forma de bens ou serviços, uma organização precisa de ativos.
- Um ativo de serviço é qualquer recurso ou habilidade usada pelo provedor de serviços para entregar serviços a um cliente.





Existem dois tipos de ativos de serviço:

### **Recursos**

- Um termo genérico que inclui capital financeiro, infraestrutura, aplicativos, informação e pessoas.
- Os recursos são necessários para a produção de um bem ou fornecimento de um serviço.
- Os recursos podem ser adquiridos facilmente em relação às habilidades.

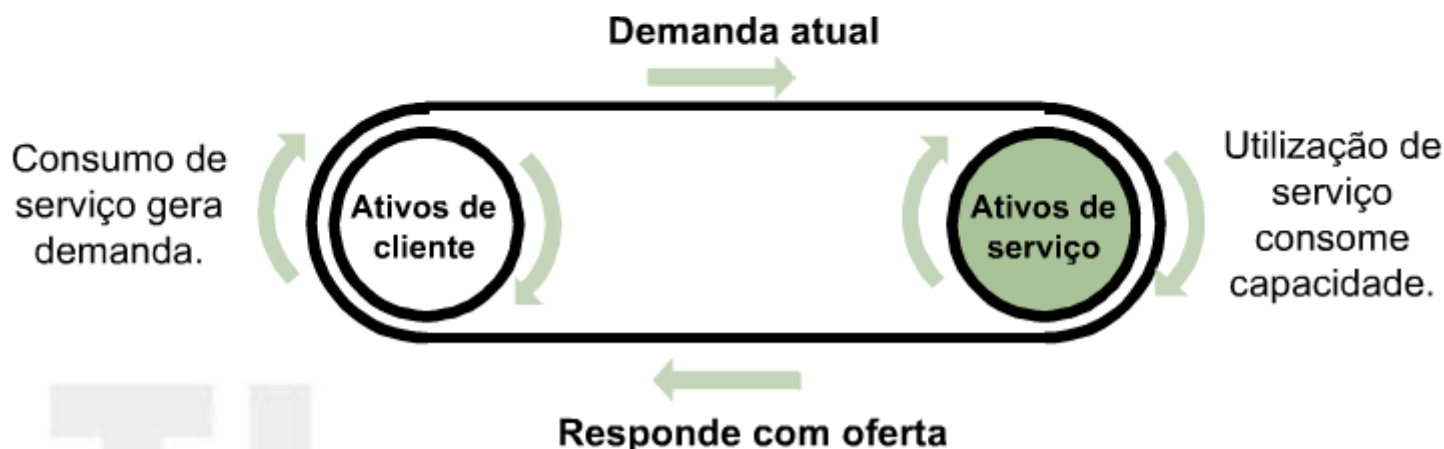
### **Habilidades**

- Refere-se ao gerenciamento, organização, processos, conhecimento e pessoas.
- São ativos intangíveis.
- As habilidades são usadas para transformar os recursos em serviços.



### Padrões de atividade de negócio (PAN)

- Cada vez que uma atividade de negócio é realizada, uma demanda por serviços é gerada. Entretanto, serviços não podem ser produzidos antes que eles sejam consumidos. Por isso, é essencial sincronizar oferta e demanda.
- Ativos de clientes tais como pessoas, processos e aplicativos, realizam atividades de negócio e estas atividades serão realizadas seguindo um padrão.



### **Padrão de atividade de negócio (PAN)**

“Um perfil de carga de trabalho de uma ou mais atividades de negócio. Padrões de atividade de negócio são usados para ajudar o provedor de serviços de TI a entender e a planejar para os diferentes níveis de atividade de negócio.”

Os seguintes itens são documentados em um PAN:

- **Classificação:** indica o tipo de PAN e pode se referir a sua origem (usuário ou automação).
- **Atributos:** frequência, volume, local e duração.
- **Requisitos:** desempenho, segurança, disponibilidade, privacidade, tolerância a delays.
- **Requisitos para ativos de serviço:** quais recursos são usados e como cada recurso é usado.

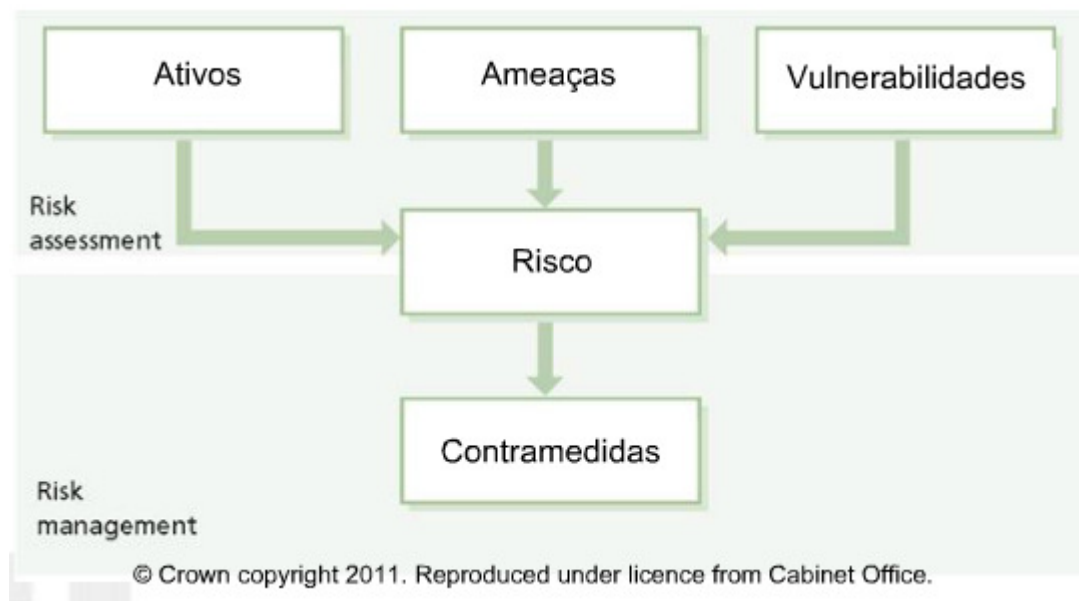
## Gerenciamento de riscos – Definição de risco

- Avaliação de riscos e gerenciamento de riscos deveriam ser aplicados para identificar e mitigar riscos dentro de qualquer parte do ciclo de vida do serviço.

### **Risco**

“Um evento possível que pode causar perdas ou danos, ou afetar a habilidade de atingir os objetivos.”

- Um risco é calculado pela probabilidade de uma determinada ameaça ocorrer, pela vulnerabilidade do ativo relacionado à ameaça e pelo impacto gerado caso a ameaça ocorra.



Uma ameaça é qualquer coisa que pode explorar uma vulnerabilidade. Uma vulnerabilidade é um ponto fraco que pode ser explorado por uma ameaça. Por exemplo: a porta do firewall aberta é uma vulnerabilidade e a ameaça é um hacker invadir a rede. O risco seria o hacker conseguir invadir o sistema e obter dados confidenciais da empresa. Uma contramedida poder ser fechar esta porta do firewall e implementar um sistema de detecção de intrusos.

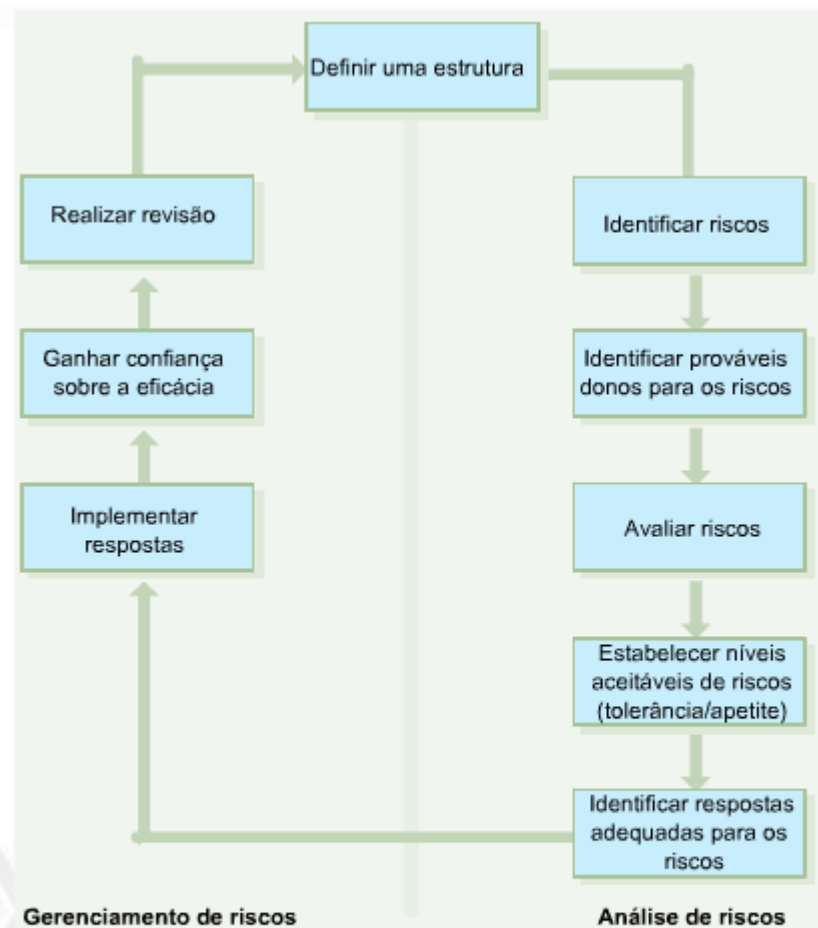
Para lidar com os riscos a organização deveria implementar uma estrutura considerando dois aspectos:

## Avaliação de riscos

- Coletar informações sobre a exposição a riscos para que a organização possa fazer uma avaliação de riscos, tomar decisões apropriadas e acompanhar o tratamento dos riscos.
- Analisar o valor dos ativos, identificar as ameaças a estes ativos e avaliar o quanto cada ativo está vulnerável às ameaças.

## Gerenciamento de riscos

- Ter processos para monitorar os riscos, obter informações atualizadas e confiáveis sobre os riscos, definir respostas para lidar com os riscos e processo para revisão .



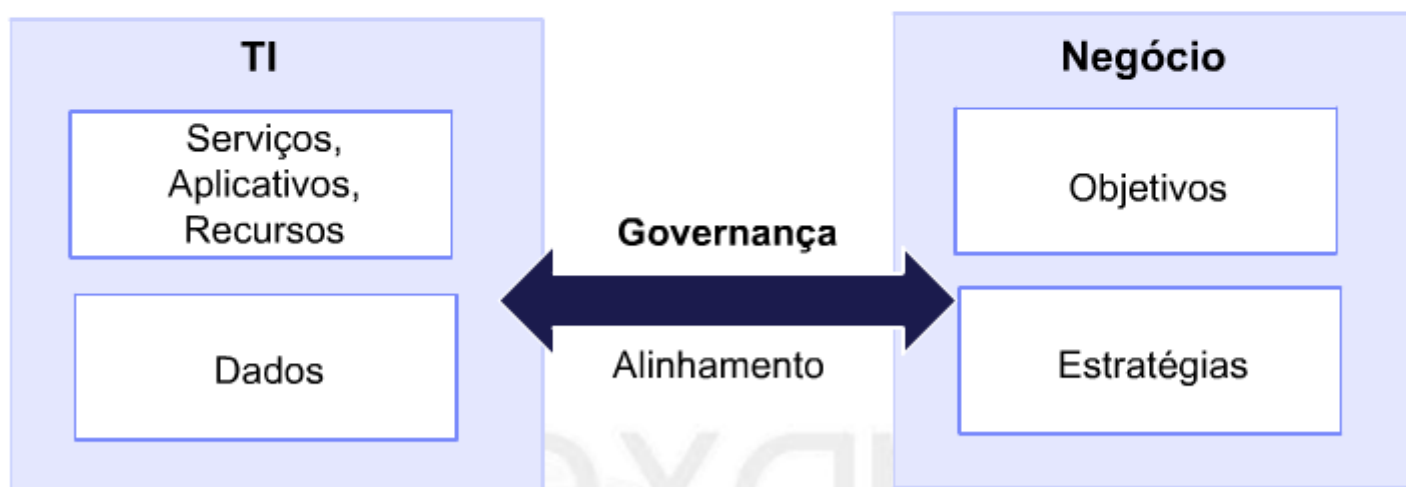
© Crown copyright 2011. Reproduced under  
licence from Cabinet Office.

Conheça o framework M\_o\_R do Cabinet Office



## Governança

- Uma grande preocupação ao desenvolver novos serviços e implementar processos de TI é se estes vão de fato atender às necessidades do negócio e vão habilitar o negócio a realizar seus objetivos estratégicos.
- Para dar direcionamento para a estratégia de serviços e avaliar os resultados gerados pela TI, surgiu uma nova abordagem de gestão no mercado que é a Governança.
- Governança é a única área abrangente que une TI e o negócio.



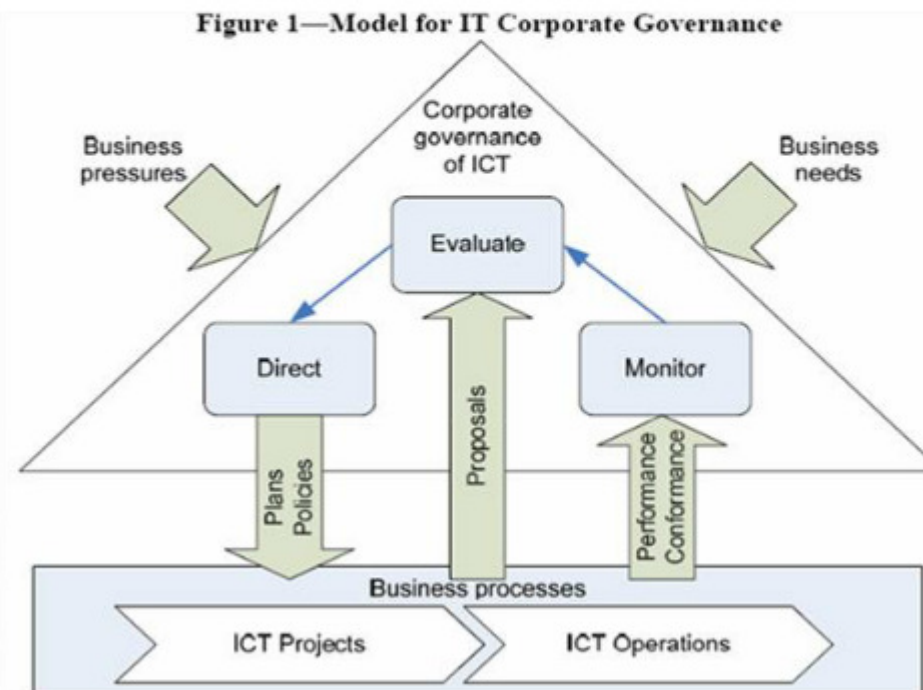
- Governança é o que define as orientações comuns, políticas e regras que o negócio e a TI usam para realizar negócio.



### Governança

“Garantir que políticas e estratégia sejam realmente implementadas e que os processos requeridos estejam sendo corretamente seguidos. Governança inclui definir papéis e responsabilidades, medir e relatar, e tomar as ações para resolver quaisquer questões identificadas.”

- A governança define direções, políticas e regras que deverão ser seguidas pelas unidades de negócio assim como pela TI. Estas definições são feitas por um conselho de administração ou partes interessadas.
- De acordo com a norma ISO/IEC 38500, a governança de TI precisa ser capaz de dirigir, avaliar e monitorar as estratégias, políticas e planos estabelecidos para a TI.



Fonte: ISO/IEC 38500

Qual o propósito da estratégia de serviço?

- ☐ Definir a perspectiva, posição, planos e padrões que um prestador de serviços precisa executar a fim de atender aos resultados de negócio de uma organização.
- ☐ Desenhar serviços, junto com as práticas que os regem, processos e políticas requeridas para realizar a estratégia do provedor de serviço e facilitar a introdução de serviços nos ambientes suportados assegurando a entrega de serviço com qualidade, satisfação do cliente e provisão de serviço a custo efetivo.
- ☐ Assegurar que serviços novos, modificados ou obsoletos atendam às expectativas do negócio conforme documentado nas etapas de estratégia de serviço e desenho de serviço do ciclo de vida.
- ☐ Coordenar e realizar as atividades e processos operacionais necessários para entregar e gerenciar serviços em níveis acordados para usuários do negócio e clientes.

Podemos afirmar que o estágio da estratégia de serviço identifica as oportunidades para fornecer novos serviços para o negócio de uma empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

As práticas do livro Estratégia de Serviço da ITIL podem ser utilizadas por:

- ☐ Provedor de serviços internos.
- ☐ Provedor de serviços externos.
- ☐ Organizações que oferecem serviços de TI como um negócio lucrativo.
- ☐ Departamentos de TI que oferecem serviços de TI para outras unidades de negócio dentro da mesma organização - sem finalidade de obter lucro com isto.
- ☐ Por todos acima.

A adoção e implementação das práticas para estratégia de serviço irá:

- ☐ Possibilitar ao provedor de serviços vincular suas atividades com os resultados que são críticos para o cliente.
- ☐ Planejar e gerenciar mudanças em serviços de forma eficiente e eficaz.
- ☐ Implementar com sucesso liberações de serviço dentro de ambientes suportados (ambientes de produção).

O valor de um serviço é definido pelo:

- ☐ Cliente.
- ☐ Provedor de serviços de TI.
- ☐ Consultor de TI.
- ☐ ITIL Expert.

O valor de um serviço pode mudar ao longo do tempo?

- ☐ Sim
- ☐ Não



Em relação à percepção de valor, o valor de um serviço é determinado pelas(os):

- ☐ Preferências do cliente.
- ☐ Percepções do cliente.
- ☐ Resultados obtidos no negócio do cliente.
- ☐ Todos acima.

O provedor de serviços de TI pode influenciar a percepção de valor que o cliente tem em relação a um serviço?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Para ajudar a entender a criação de valor a partir da perspectiva do cliente, dois elementos podem ser analisados: utilidade e garantia. Relacione corretamente a que se refere cada um destes elementos.

O serviço tem que estar apto para o seu propósito.

-- Selecionar --

O serviço tem que estar apto para o seu uso.

-- Selecionar --

Se um serviço oferece muitas funcionalidades que ajudam o negócio a melhorar o desempenho de suas atividades de negócio, podemos afirmar que este serviço tem muita:

- ☐ Utilidade
- ☐ Garantia

Se um serviço oferece muita utilidade (funcionalidades) e não atende aos requisitos de garantia, este serviço cria valor para o cliente?

- ☐ Não
- ☐ Sim

Quais são os dois tipos de ativos de serviço que o provedor de serviços de TI utiliza para entrega de serviços?

- ☐ Utilidade e garantia.
- ☐ Recursos e habilidades.
- ☐ Aplicativos e servidores.

O que é um padrão de atividade de negócio (PAN)?

- ☐ Um perfil de carga de trabalho de uma ou mais atividades de negócio.
- ☐ É a receita de vendas de uma empresa.
- ☐ É um padrão de arquitetura tecnológica adotada pela empresa.



Qual parte de uma estrutura para lidar com riscos está mais envolvida com a identificação dos riscos a que a organização está exposta?

- ☐ Análise de riscos.
- ☐ Gerenciamento de riscos.