

A minimalist line-art illustration in the background. On the right, a person with short hair and round glasses is shown from the chest up, holding a large, thick book with both hands. The book is open, and its pages are visible. In the upper left corner, there is a large, faint arc. Scattered around this arc are several small, empty diamond shapes.

Estratégia de serviços

Gerenciamento de serviços de TI, alinhamento estratégico da TI e Estratégia de Serviço.

Prof. Edgard Honorato Cardoso Bernardo

Propósito

Compreender a estruturação do gerenciamento de serviços de TI e a sua importância para o alinhamento estratégico da TI.

Objetivos

- Descrever o gerenciamento de serviços de TI
- Identificar a Estratégia de Serviço no contexto do gerenciamento de serviço de TI
- Descrever os princípios-chave e conceitos fundamentais para Estratégia de Serviço
- Descrever os processos da Estratégia de Serviço

Introdução

Este tema refere-se à estruturação do gerenciamento de serviços de TI e a sua importância para o alinhamento estratégico, conforme o negócio estabelecido pelas organizações. Em particular, será descrito o processo de Estratégia de Serviço e como este pode apoiar as organizações.

A Tecnologia de Informação (TI) está cada vez mais integrada aos vários tipos de negócio, seja do setor público seja do privado. Estar, permanentemente, alinhado aos objetivos dessas organizações é um desafio que a TI deve vencer para continuar entregando serviços com valor para seus clientes. Ao implementar o gerenciamento de serviço, a TI estabelece uma combinação adequada de pessoas, processos e Tecnologia da Informação com vistas ao alinhamento dos objetivos estratégicos organizacionais. Para que este alinhamento seja mantido, o profissional de TI precisa estar qualificado para desempenhar o papel-chave na condução deste processo, e o gerenciamento de serviços de TI é a ferramenta ideal para executar essa fundamental tarefa.

Por que gerenciar serviços de TI?

Atualmente, a TI é um fator crítico para o sucesso de muitas organizações. Existem determinados ramos de negócio que são impraticáveis sem o apoio da TI, por exemplo, venda de passagens aéreas, serviço de comércio eletrônico, serviços bancários, serviços de transporte compartilhado, entre outros.

A TI tornou-se uma parceira estratégica para o negócio de empresas, não sendo mais possível tratá-la isoladamente como era no passado. A TI está sendo incorporada na estratégia das empresas para ajudar no alcance dos objetivos dos negócios.

Cabe notar que, em empresas que não possuem este mesmo nível de integração, a TI é vista como um componente tecnológico e não como um componente estratégico. Por isso, muitas vezes, não consegue atender prontamente às demandas do negócio. Por outro lado, quando a TI é colocada como parceira, ou mesmo parte integrante desse negócio, as mudanças necessárias para o alinhamento às novas demandas podem ser antecipadas ou mesmo planejadas e implementadas adequadamente com a ajuda da Tecnologia de Informação.



Com o aumento de sua importância nas organizações, surgiram diversos desafios para as equipes de TI, conforme destaca Pinheiro (2018), vejamos alguns (com adaptações):

Adaptar-se rapidamente às necessidades de mudança do negócio

Diante da competição promovida pelo mercado globalizado, as organizações precisam se inovar o tempo todo. Qualquer serviço ou produto que se ofereça dependerá da TI de alguma forma para ser colocado no mercado.

Por exemplo, uma empresa que vende serviços utilizando aplicativos on-line. Essa empresa não pode prescindir da adaptação às necessidades dos clientes, das possibilidades ofertadas pelas novas tecnologias e de equipamentos que suportarão a plataforma de software sem considerar os requisitos de segurança que envolvem as operações do negócio. Diante de tantas mudanças e requisitos, é preciso que a TI tenha capacidade de se adaptar de forma ágil e precisa.

Justificar o Retorno sobre o Investimento (ROI)

Dado o avanço tecnológico e a crescente demanda, a TI é uma das áreas das organizações que mais consome recursos e investimentos. Os projetos são complexos e envolvem diversas tecnologias, o que custa caro para as organizações. A questão é que muitos projetos gerenciados pela TI nem sempre geram resultados esperados pelas organizações. A TI precisa de alguma forma justificar o seu orçamento anual e comprovar como cada projeto vai gerar retorno para o negócio.

Otimizar os recursos e custos das operações

Todas as áreas da organização são impactadas, tendo, em algum momento, a necessidade de redução de custos, inclusive a TI. Por isso, é preciso que tal tecnologia obtenha maior eficiência e eficácia nos seus projetos a fim de executar suas operações com o orçamento anual disponível.

Aumentar a disponibilidade dos serviços de TI sem perder a agilidade

A grande dependência dos processos de negócio em relação aos serviços de TI tem causado preocupação nas organizações. A parada em um serviço de TI pode impactar diretamente o negócio.

Por exemplo, caso haja indisponibilidade por um longo período do servidor que hospeda a venda de um produto ou serviço, automaticamente, os clientes poderão efetuar suas compras em outro fornecedor, causando sérios prejuízos ao negócio. A TI tornou-se um risco operacional para a organização, portanto ela precisa ser flexível o suficiente para atender às demandas do negócio e, ao mesmo tempo, criar um ambiente estável.

A TI deve oferecer o menor risco possível e conformidade com todas estas leis e regulamentos que impactam o negócio

Grande parte das informações da organização estão armazenadas em sistemas, servidores de bancos de dados, ou mesmo em nuvem, isso torna a segurança das informações algo crítico para TI.

Além disso, há diversas normas regulamentadoras que impactam diretamente as operações de TI, tais quais: Lei Geral de Proteção de Dados, Lei Sarbanes Oxley, normas do Banco Central, entre outras. Essas leis impactam diretamente na organização, portanto as operações de TI devem oferecer o menor risco e caminhar em conformidade com todas as leis e todos os regulamentos.

Gerenciamento de serviço de TI (GSTI)

Desvendando o Gerenciamento de Serviços de TI

Neste vídeo, exploraremos em detalhes o Gerenciamento de Serviços de TI (ITSM). Você entenderá como essa abordagem estratégica pode otimizar a entrega de serviços de tecnologia, melhorar a satisfação do cliente e a eficiência operacional em sua organização.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O GSTI é a implementação e o gerenciamento da qualidade dos serviços de TI de forma a atender às necessidades do negócio. Este é feito pelos provedores de serviços de TI, por meio da combinação adequada de pessoas, processos, tecnologia e informações. Ter serviços de TI com qualidade é uma preocupação básica das empresas de diversos setores, como hotelaria e hospedagens, companhias aéreas, bancos, setor financeiro, entre outros, em que a prioridade é fornecer serviços de qualidade ao cliente.



Atenção

Por meio do GSTI, a TI passa a focar na entrega de serviços ao cliente, ao invés de se preocupar prioritariamente com o domínio e evolução da tecnologia. Nesse contexto, o provedor de serviços de TI passa a ter como objetivo a entrega de serviços voltados para reais necessidades do negócio, ou seja, os clientes. Desse modo, há um alinhamento entre a TI e o negócio.

O que é a ITIL?

Diante dos desafios impostos pelo crescimento da importância da TI nas organizações, surge a necessidade dos departamentos de melhor se organizarem para entregar produtos e serviços alinhados aos objetivos estratégicos, ou seja, entregar serviço com valor para os clientes.

Estratégia 1

Nesse cenário, em 1983, o governo britânico pediu para a CCTA (Central Computer and Telecoms Agency), o departamento de pesquisas em TI, para desenvolver um manual de boas práticas para gerenciamento de infraestrutura com o foco de reduzir os custos em suas áreas de TI (PINHEIRO, 2018).



Estratégia 2

O CCTA pesquisou o que as empresas de sucesso estavam fazendo, compilou tudo e assim, surgiu o GITIMM (Government Infrastructure Management Method), Método de Gerenciamento da Infraestrutura de TI do Governo. Esse foi o primeiro nome da ITIL (Information Technology Infrastructure Library).



Estratégia 3

A partir disso, empresas do mundo inteiro passaram a conhecer o que o governo britânico tinha produzido e perceberam que as práticas da ITIL eram aplicáveis aos departamentos de TI das empresas privadas. Foi então que, na década de 90, as empresas começaram a adotar estas práticas (CATER-STEEL *et al.*, 2009).



A ITIL é um framework (estrutura de trabalho) de domínio público que representa um conjunto das melhores práticas para o gerenciamento de serviços de TI que já foram testadas e comprovadas por milhares de empresas. Essas práticas foram documentadas para que todos possam se beneficiar da experiência adquirida por outros.

Pinheiro, 2018

ITIL (*Information Technology infrastructure Library*), em português Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação, é uma coletânea de livros que, na versão 2011, é composta por 5 volumes que constituem o conteúdo principal. O conteúdo complementar abrange o livro de introdução, guias de bolso, guias complementares com a aplicação da ITIL em cenários específicos, guias voltados para certificações ITIL, guias para implementação e material baseado na WEB.

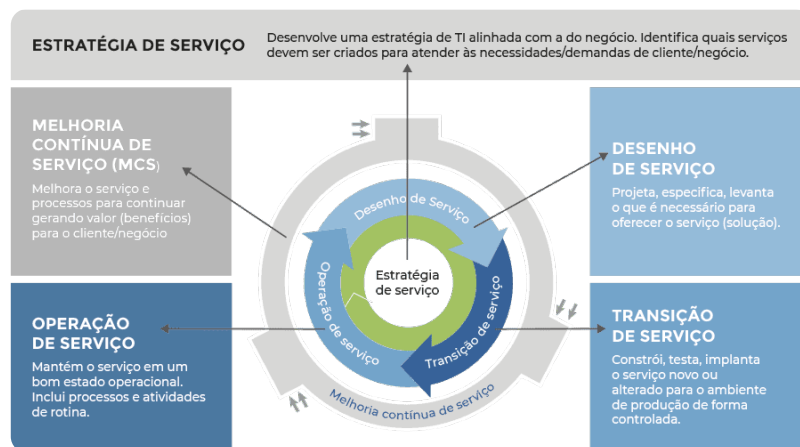


Figura 1 - Publicações da ITIL.

O conteúdo dessa biblioteca diz respeito a um conjunto de boas práticas, de domínio público, relacionadas ao gerenciamento de serviço de TI. Este conjunto de livros foi inicialmente desenvolvido pelo governo britânico e, hoje em dia, é gerido pela empresa AXELOS (*joint venture* estabelecida com o *Cabinet Office* do Governo no Reino Unido - OGC). Essa biblioteca visa promover o gerenciamento de serviços de TI com foco no cliente e na qualidade dos serviços prestados.

A ITIL oferece uma estrutura de processos para gerenciamento de serviços de TI (GSTI), apresentando um conjunto abrangente de processos organizados em disciplinas com foco no alcance do alinhamento da TI com os negócios.

O conteúdo principal da ITIL é dividido da mesma maneira que o ciclo de vida do serviço. Desse modo, para cada fase do ciclo de vida, existe uma publicação correspondente.



Resumindo

De acordo com esse conceito, os livros seguem esta ordem: o primeiro se chama *Estratégia de serviço*; o segundo livro, *Desenho do serviço*; o terceiro, *Transição do serviço*; o quarto, *Operação do serviço*; e o quinto, *Melhoria contínua do serviço*.

Em cada livro da ITIL, existe um conjunto descrito de processos que precisam ser executados para garantir os resultados esperados pela aplicação das práticas apresentadas.



Figura 2 - Conteúdo principal da ITIL- 5 publicações do ciclo de vida do serviço.

Vantagens do uso de um framework público:

Um Framework Público é uma estrutura de trabalho de referência divulgada abertamente e sem custos de licenciamento para a organização que quiser adotar.

Em geral, pode ser facilmente adotado, replicado ou ainda transferido sem a cooperação de seus proprietários. Normalmente, esse conhecimento está bem documentado.

Por ser de conhecimento público, o *framework* não é personalizado para o contexto local e nem para necessidades específicas de uma empresa.

Frameworks públicos como ITIL, COBIT, CMMI, PMBOK, entre outros, foram validados em vários ambientes, foram feitos comparativos (benchmarking) e há várias experiências compartilhadas (Pinheiro, 2018).

O conhecimento de *frameworks* públicos é largamente divulgado na comunidade de profissionais por meio de treinamentos e certificação.

Normalmente, não há custos com licenciamento para usar o Framework Público.

A ITIL é um *framework* público que pode ser adotado por qualquer empresa ou indivíduo sem a necessidade de se pagar royalties.

Razões para adotar a ITIL

A ITIL adota uma abordagem prática para o gerenciamento de serviços: faça o que funciona. Ela descreve as práticas que permitem às organizações entregar benefícios e atender às necessidades dos clientes no curto, médio e longo prazo (sucesso sustentado). Essa é a principal razão para o sucesso da ITIL.

Outras razões para adoção da ITIL segundo Pinheiro (2018):

A ITIL é um modelo independente de plataforma tecnológica.

Suas práticas de gerenciamento de serviços são aplicáveis em qualquer organização de TI, pois não são baseadas em uma plataforma tecnológica ou um tipo de indústria específicos.

A ITIL é um modelo não prescritivo.

Não detalha como fazer, mas oferece práticas que são aplicáveis a todos os tamanhos de provedores de serviço. As organizações podem adotar a ITIL e adaptá-la para atender às necessidades da organização de TI e seus clientes.

A ITIL é uma fonte das melhores práticas.

Apresenta experiências de aprendizagem e liderança dos melhores prestadores de serviços no mundo.

Benefícios que podem ser obtidos com as práticas da ITIL:

De acordo com Pinheiro (2018), a ITIL é adotada pelas organizações com as seguintes intenções:

Entregar valor para os clientes por meio de serviços de TI;
Integrar a estratégia para serviços com a estratégia de negócio e necessidades dos clientes;
Medir, monitorar e otimizar serviços de TI e o desempenho do provedor de serviços;
Gerenciar investimento e orçamento para TI;
Gerenciar riscos;
Gerenciar conhecimento;
Gerenciar habilidades e recursos para entregar serviços de forma eficaz e eficiente;
Possibilitar a adoção de uma abordagem padrão para o gerenciamento de serviços na organização;
Fazer uma mudança cultural na organização para suportar a realização do sucesso pretendido;
Melhorar interação e relacionamento com clientes; e
Otimizar e reduzir custos.

Ciclo de vida do serviço proposto pela ITIL

Modelo que fornece uma visão dos estágios do serviço, desde a concepção até sua retirada do ambiente de produção, sendo a forma como o gerenciamento de serviços está organizado pela ITIL. O ciclo é composto por 5 fases: estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua do serviço.

O esquema a seguir, na figura 3, mostra as 5 fases do ciclo de vida – as quais serão detalhadas nos próximos módulos.

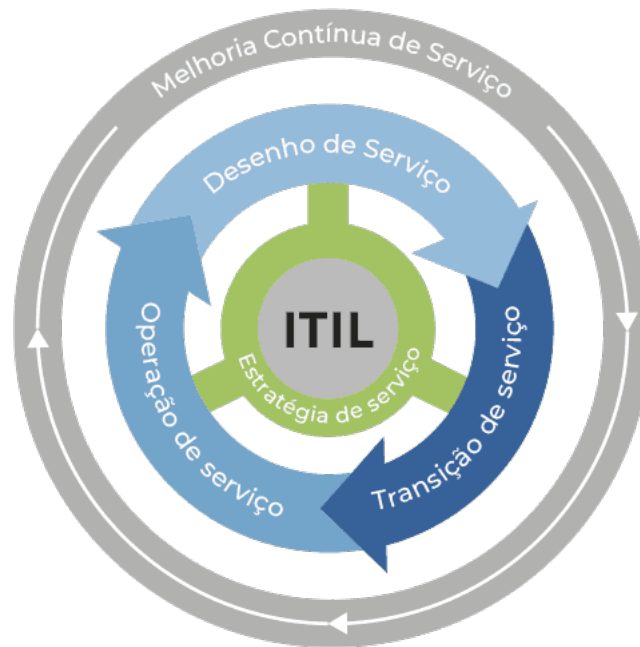


Figura 3 - Ciclo de vida do serviço de TI.

Assista ao vídeo, a seguir, para entender mais sobre a definição do gerenciamento de serviço de TI.

Definição do Gerenciamento de Serviço de TI (GSTI)



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Com o aumento da importância da TI nas organizações, surgiram vários desafios para as equipes de TI em relação ao alinhamento com negócio, EXCETO:

A

Justificar o Retorno sobre o Investimento (ROI).

B

Instalar novos servidores.

C

Adaptar-se rapidamente às necessidades de mudança do negócio.

D

Aumentar a disponibilidade dos serviços de TI sem perder a agilidade.



A alternativa B está correta.

Apesar de a instalação de novos servidores ser um desafio para as equipes realizarem suporte de serviços de TI, esta ação não está diretamente ligada ao alinhamento da TI com o negócio.

Questão 2

A biblioteca da ITIL é melhor descrita como?

A

Um ciclo de vida de operações de TI.

B

Um conjunto de processos para gerenciamento de TI.

C

Um ciclo de vida do serviço de TI.

D

Um conjunto das melhores práticas para o gerenciamento de serviços de TI.



A alternativa D está correta.

A ITIL é um conjunto das melhores práticas para o gerenciamento de serviços de TI.

Fases do gerenciamento de serviços de TI

O Estudo do gerenciamento de serviço, estabelecido por meio do ciclo de vida descrito pela ITIL, permite compreender a importância do modelo para a integração da TI com negócio. Neste módulo, apresentaremos uma visão das fases do gerenciamento de serviços de TI de acordo com o estabelecido na ITIL, versão 2011.

O ciclo de vida do serviço é um modelo que fornece uma visão dos estágios (fases) do serviço desde a concepção até a sua retirada do ambiente de produção, estabelecendo assim, uma sequência lógica. É a forma como o gerenciamento de serviços está estabelecido na ITIL versão 2011.

O ciclo é composto por 5 estágios (ou fases), os quais são descritos a seguir:

Fases Cruciais do Gerenciamento de Serviços de TI

Neste vídeo, mergulharemos nas fases essenciais do Gerenciamento de Serviços de TI (ITSM). Desde a estratégia até a melhoria contínua, você conhecerá em detalhes cada etapa desse processo fundamental para o sucesso na entrega de serviços de tecnologia. Prepare-se para uma jornada através das bases do ITSM.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

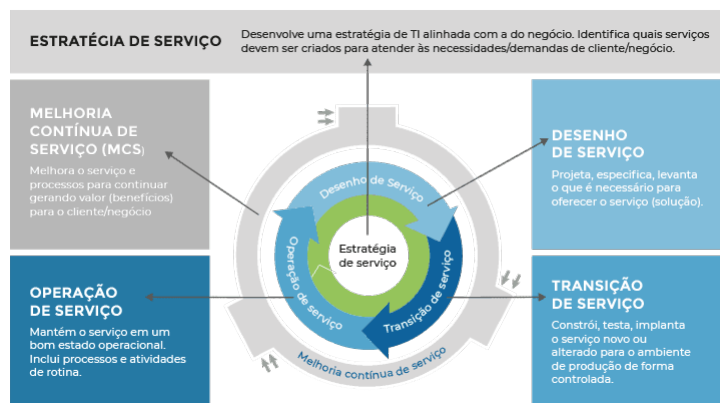


Figura 4 - Fases do gerenciamento de serviços de TI.

Assista ao vídeo, a seguir, e entenda mais sobre as fases do gerenciamento do serviço de TI.

Fases do Gerenciamento de Serviço de TI



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Estratégia de serviço

A Estratégia de Serviço, que aprofundaremos posteriormente, tem por finalidade permitir que uma organização de TI maximize o valor dos serviços prestados aos clientes e forneça informações necessárias para tomada de decisão de investimentos em TI na própria organização.

Para tanto, são definidas a **perspectiva**, **posicionamento**, **planos** e **padrões** que um provedor de serviços precisa para executar algo a fim de atender aos resultados de negócio de uma organização (PINHEIRO, 2018).

Perspectiva

é o entendimento da visão, missão, o negócio da empresa que se quer atender (cliente).

Posicionamento

define qual a posição do provedor de serviço de TI no mercado. Como a empresa se diferencia, seja por meio da política de preços, qualidade dos serviços prestados, agilidade, produtos diferenciados, isto é, como ela é reconhecida no mercado.

Planos

define o caminho que será seguido para alcançar a perspectiva e o posicionamento desejado, ou seja, as etapas para a empresa alcançar os objetivos.

Padrões

é a forma como a empresa vai se organizar e se adaptar para alcançar os objetivos. Estão incluídos nesta estruturação: a organização hierárquica, os processos, a cultura organizacional, entre outros aspectos.

De acordo com Pinheiro (2018), esta fase:

- Fornece orientações sobre como ver o gerenciamento de serviços como um ativo estratégico;
- Descreve princípios a serem usados para desenvolver políticas, objetivos diretrizes e processos que serão utilizados nos outros estágios do ciclo de vida;
- Inclui tópicos como: entendimento de espaço de mercado, características dos provedores internos e externos, ativos de serviço, portfólio de serviços e implementação da estratégia durante o ciclo de vida do serviço; e
- Auxilia na identificação, seleção e priorização de oportunidades.

A criação de valor começa com o entendimento dos objetivos estratégicos da organização e as necessidades do cliente. A Estratégia de Serviço produz esse entendimento e estabelece uma estratégia geral para gerenciamento de serviços de TI que impulsiona e direciona as ações das outras fases. As demais iniciativas do ciclo giram em torno desse estágio.

Processos que compõe a fase de Estratégia de Serviço (PINHEIRO, 2018):
Gerenciamento estratégico para serviços de TI;
Gerenciamento de portfólio de serviço;
Gerenciamento financeiro para serviços de TI;
Gerenciamento de demanda; e
Gerenciamento de relacionamento de negócio.

Os principais processos que compõem esta fase serão detalhados no módulo 4.

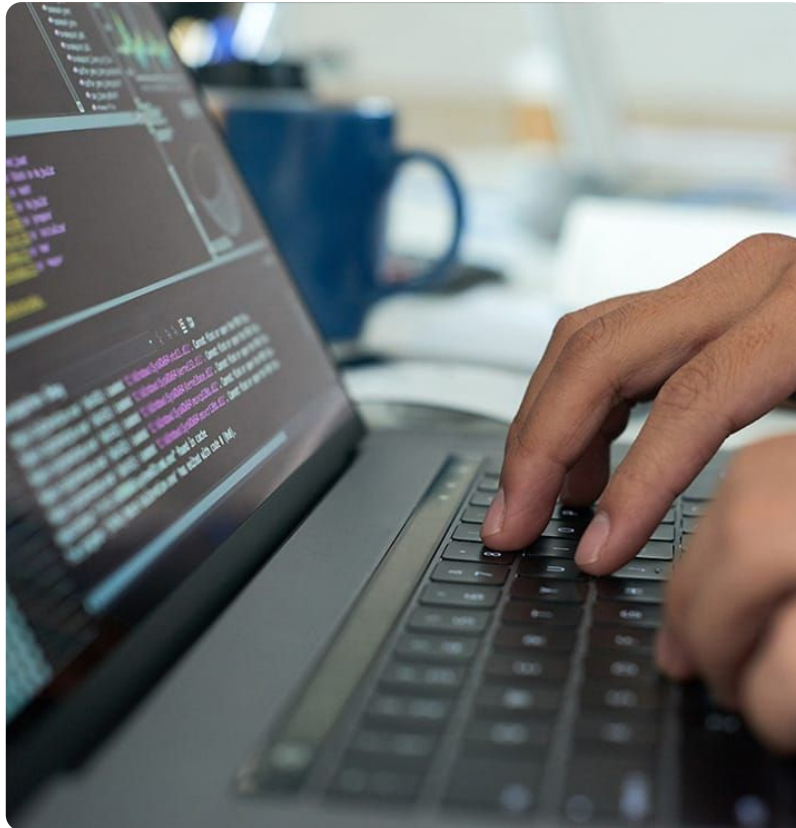
Desenho de serviço

Nesta fase, a Estratégia de Serviço é transformada em um plano para realizar os objetivos de negócio. São fornecidas orientações para o desenho e desenvolvimento de serviços e se estabelecem princípios para o desenho de métodos a fim de converter os objetivos estratégicos em portfólios e ativos de serviços.

Esta fase também inclui mudanças e melhorias, de modo a manter o valor do serviço para seus clientes.

Processos que compõem a fase de desenho do serviço (PINHEIRO, 2018):
Coordenação de desenho;
Gerenciamento de nível de serviço;
Gerenciamento de catálogo de serviço;
Gerenciamento de disponibilidade;
Gerenciamento de segurança da informação;
Gerenciamento de fornecedor;
Gerenciamento de capacidade; e
Gerenciamento de continuidade de serviço de TI.

Esta fase fornece orientações para implantação de serviços novos ou alterados no ambiente de produção. Nela, é construído o pacote de liberação (release) e são realizados testes e implantação de um serviço ou mudança no ambiente de produção. Para tanto, são considerados todos os elementos necessários para implantar um serviço, incluindo os técnicos e os não técnicos. São também fornecidos subsídios para o controle de riscos.



Por fim, esta fase estabelece requisitos para assegurar que os valores identificados na Estratégia de serviço e codificados no desenho sejam efetivamente implementados na Operação de serviço.

Processos que compõem a fase de Transição de Serviço (PINHEIRO, 2018):
Planejamento e suporte da transição;
Gerenciamento de mudança;
Gerenciamento de configuração e ativo de serviço;
Gerenciamento de liberação e implantação;
Validação e teste de serviço;
Avaliação de mudança; e
Gerenciamento de conhecimento.

Operação de serviço

Esta fase fornece orientações sobre como gerenciar os serviços no ambiente de produção, de modo que seja alcançada a eficácia e eficiência na entrega e no suporte aos serviços com o objetivo de assegurar o valor para o cliente.

Faz parte do escopo desta fase manter a estabilidade na operação do serviço e definir como aplicar processos, métodos e ferramentas para atuar de forma pró ou reativa diante de incidentes. Nesta fase, o valor do serviço é exposto e a estratégia da organização executada de fato.

A partir da implantação dos serviços em produção, eles podem ser monitorados e assim, começa a percepção real do seu valor. Neste momento, entra em ação a melhoria contínua de serviço, a qual fará o monitoramento e irá propor as melhorias conforme sejam identificadas, a partir das medições e relatórios gerados.

Processos que compõe a fase de operação do serviço são (PINHEIRO, 2018):
Gerenciamento de eventos;
Gerenciamento de incidentes;
Cumprimento de requisição;
Gerenciamento de problema;
Gerenciamento de acesso.

Funções descritas na fase de Operação do serviço:
Central de serviços;
Gerenciamento técnico;
Gerenciamento de operações de TI;
Gerenciamento de aplicativos.

Melhoria Contínua de Serviço (MCS)

Esta fase fornece orientações a respeito dos princípios, das práticas e dos métodos do gerenciamento da qualidade, além de descrever como realizar vínculos entre os esforços para melhoria dos processos estabelecidos nas fases de estratégia, desenho, transição e operação do serviço.

De acordo com Pinheiro (2018), nesta fase, é descrito como alcançar melhorias incrementais e de grande escala na qualidade do serviço, na eficiência operacional e na continuidade do negócio.



Atenção

A partir da análise dos relatórios e das medições são indicadas as melhores práticas para assegurar que o portfólio de serviço continue alinhado com as necessidades de negócio.

A MCS não deve ser vista como um estágio final do ciclo de vida do serviço, uma vez que está integrada e faz parte de todos os estágios do ciclo do serviço de TI.

Processos que compõe a fase de melhoria contínua de serviço:
Melhoria contínua (realizado em sete etapas);
Relatório de serviço;

Processos que compõe a fase de melhoria contínua de serviço:

Medição de serviço.

Feedback contínuo

O padrão de funcionamento do ciclo de vida é o progresso sequencial começado pela **estratégia de serviço**, seguindo para o **desenho**, passando pela **transição**, **operação** e, por fim, voltando para a **estratégia**, por meio da **melhoria contínua do serviço**.

Entretanto, esse não é o único padrão de relacionamento, existem várias interações entre os estágios deste ciclo.

A partir da especialização e coordenação, o **feedback contínuo** entre as fases do ciclo de vida permite a melhoria dos processos e da entrega de valor aos clientes.

Desse modo, cada fase gera saídas que servem como entradas para as próximas fases. O feedback das lições aprendidas e o controle entre funções e processos por dentro e por fora do ciclo de vida tornam isso possível.

Assim, é possível saber, em qualquer estágio do ciclo de vida do serviço, se as estratégias conseguirão atingir seu objetivo. Esse feedback permite que, durante todo o ciclo de vida do serviço, seja verificado se tudo está conforme à estratégia estabelecida. Essa interface é uma importante ferramenta para o controle dos riscos e custos dos serviços.

A melhoria contínua ocorre durante todo o ciclo de vida do serviço. A figura 5 representa as interfaces entre os estágios desse ciclo.

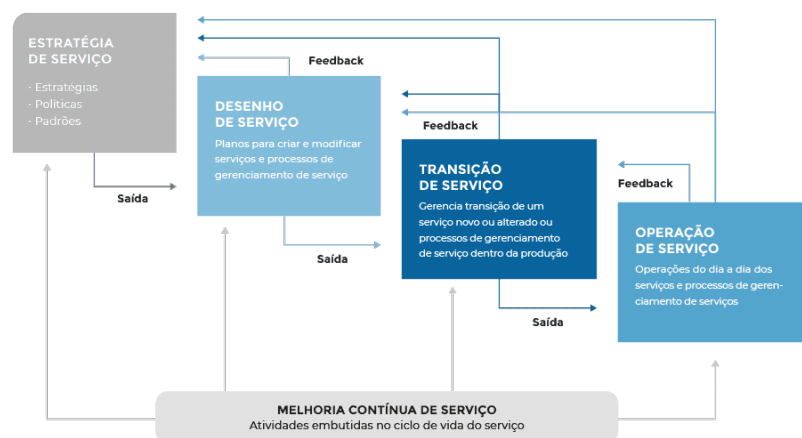


Figura 5 - Representação das interfaces entre os estágios do ciclo de vida.

Visão esquemática dos processos da ITIL

Em cada fase do ciclo de vida, existem processos e funções que ajudarão a realizar os respectivos propósitos e objetivos. Na figura abaixo, podemos visualizar um mapa com os principais processos e funções da ITIL, edição 2011.

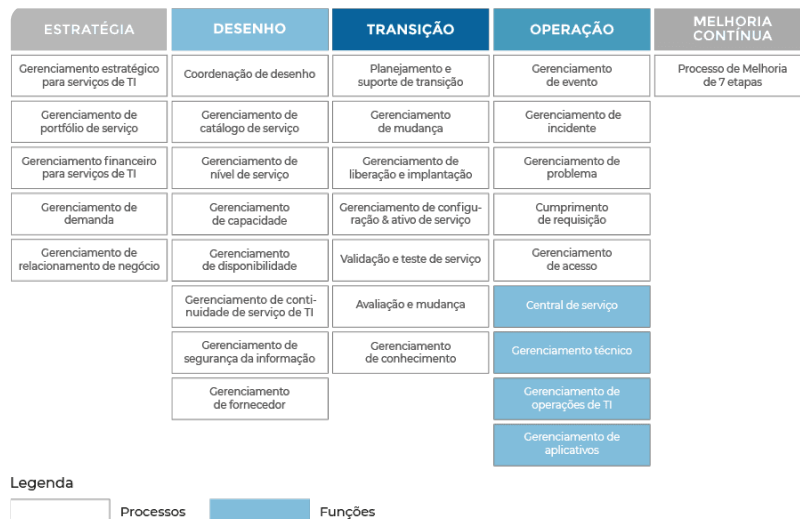


Figura 6 - Mapa dos 26 processos e 4 funções da ITIL.

Para efeito deste tema, nos módulos seguintes, vamos somente detalhar a fase da Estratégia de Serviço.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Em que fase do ciclo de vida a Estratégia de serviço é transformada em um plano para realizar os objetivos de negócio?

A

Operação de serviço.

B

Estratégia de serviço.

C

Desenho de serviço.

D

Transição de serviço.



A alternativa C está correta.

Na fase de desenho de serviço, são fornecidas orientações para o desenho e desenvolvimento de serviços, estabelecidos os princípios para o desenho de métodos, a fim de converter os objetivos estratégicos em portfólios e ativos de serviços.

Questão 2

Qual das afirmativas NÃO CORRESPONDE à fase de Estratégia de serviço?

A

Fornece orientações sobre como ver o gerenciamento de serviços como um ativo estratégico.

B

Descreve princípios a serem usados para desenvolver políticas, objetivos diretrizes e processos que serão usados nos outros estágios do ciclo de vida.

C

Inclui tópicos como: entendimento de espaço de mercado, características dos provedores internos e externos, ativos de serviço, portfólio de serviços.

D

Fornece orientações sobre como gerenciar os serviços no ambiente de produção, de modo que seja alcançada a eficácia e eficiência na entrega e suporte aos serviços, com o objetivo de assegurar o valor ao cliente.



A alternativa D está correta.

A fase de operação de serviço fornece as orientações sobre como gerenciar os serviços no ambiente de produção, de modo que seja alcançada a eficácia e a eficiência na entrega e no suporte aos serviços com o objetivo de assegurar o valor ao cliente.

Serviço

Os conceitos e princípios-chave relativos a gerenciamento de serviços de TI são essenciais para a compreensão da fase de Estratégia de Serviço. Neste módulo, serão estabelecidos alguns dos principais conceitos. Esta abordagem facilitará o entendimento deste e do próximo módulo.

Conceitos Fundamentais no Gerenciamento de Serviços de TI

Neste vídeo, exploraremos os conceitos e princípios essenciais do Gerenciamento de Serviços de TI (ITSM). Você entenderá o que constitui um serviço, o papel do provedor de serviços e como medir o valor que os serviços de TI agregam ao seu negócio. Uma base sólida para uma gestão eficaz de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.



“É um meio de fornecer valor aos clientes, facilitando a obtenção de resultados que eles desejam, sem que tenham que arcar com determinados custos e riscos. O termo "serviço" é algumas vezes utilizado como sinônimo para serviço principal, serviço de TI ou pacote de serviço”

AXELOS, 2011.

Serviço de TI

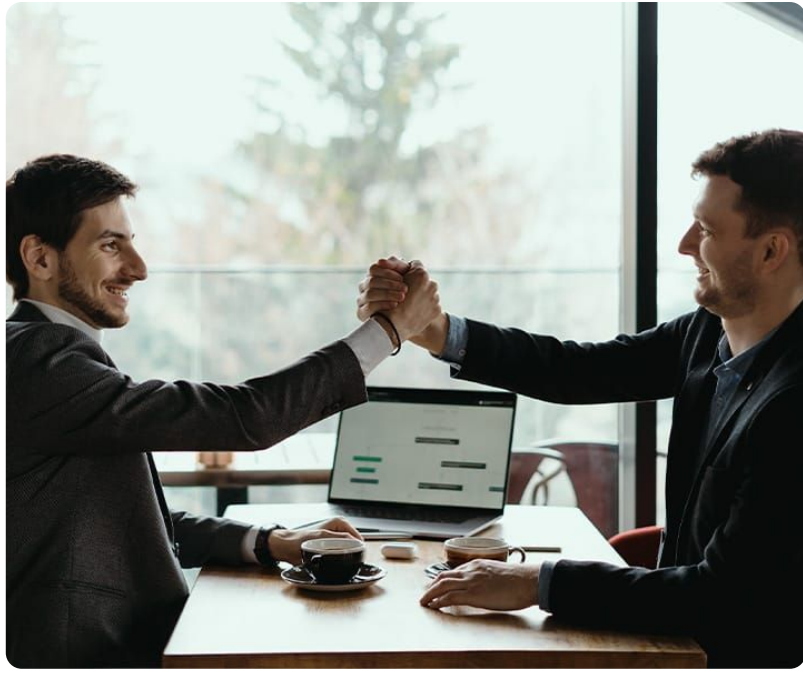
“Um serviço fornecido por um provedor de serviço de TI, que é composto de uma combinação de tecnologia da informação, pessoas e processos, voltado para o atendimento das necessidades do cliente” (AXELOS, 2011).

Provedor de serviços de TI

“É um órgão, uma empresa ou um setor que fornece serviços de TI para clientes internos ou externos” (AXELOS, 2011).

Valor do Serviço de TI

“Uma medida do custo total da entrega de um serviço de TI para o negócio. A valoração de serviço é usada para ajudar no estabelecimento de um acordo financeiro entre provedor de serviço de TI e o negócio (cliente)” (AXELOS, 2011). O valor de um serviço de TI é percebido pelo negócio (clientes) por meio da combinação da utilidade e da garantia.



Utilidade

Funcionalidade oferecida por um produto ou serviço para atender a uma necessidade em particular. A utilidade pode ser resumida como "o que o serviço faz" e pode ser usada para determinar se um serviço é capaz de atender aos seus resultados requeridos ou se é "adequado ao propósito" (AXELOS, 2011).

Garantia

A garantia refere-se à habilidade de um serviço de estar disponível quando necessário, fornece a capacidade e a confiabilidade requerida em termos de continuidade e segurança. A garantia pode ser resumida em "como o serviço é entregue" e pode ser usada para determinar se um serviço é "adequado ao uso" (AXELOS, 2011).

Para que um serviço possa entregar valor aos clientes, a utilidade e garantia devem ser consideradas em conjunto. A figura 7 mostra a utilidade e garantia trabalhando juntas para criar valor para o serviço a ser entregue ao cliente.



Figura 7- Utilidade e garantia trabalhando juntas para criar valor ao serviço.



Atenção

Toda organização de TI deve atuar como um provedor de serviços, utilizando os princípios de gerenciamento para garantir a entrega dos resultados exigidos pelos seus clientes.

Valor de serviço

O valor de um serviço advém do custo total da entrega de um serviço de TI para o cliente.

A seguir, são listadas algumas das principais características desse valor, de acordo com Pinheiro (2011):

O valor é definido pelo cliente;
Os clientes escolhem os serviços que representam a melhor composição de funcionalidades e preço. Eles associam valor ao serviço de forma crescente, à medida que esses os ajudam a alcançar seus objetivos;
O valor do serviço muda ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias e interesses dos clientes ou estratégia do negócio;
O cliente não adquire um serviço ou produto – ele adquire uma solução para resolver necessidades específicas.

Dada a importância da entrega de valor aos clientes, Pinheiro (2011) destaca algumas questões que podem ajudar as organizações de TI avaliarem se o valor entregue por meio de serviços está alinhado com o negócio:

Quem são os clientes do negócio?
Qual é o interesse dos nossos clientes?
Quais serviços de TI são oferecidos?
Como os serviços de TI podem ajudar o negócio a obter seus resultados desejados (realizar objetivos estratégicos)?
O custo desses serviços compensa os benefícios (valor) obtidos?

Percepção de valor

O valor de um serviço é determinado pelas **preferências** e **percepções** do cliente e pelos **resultados** obtidos pelo negócio.

O valor de um serviço pode ser algo subjetivo, em que nem sempre valores financeiros podem ser utilizados para valorar um serviço. Aspectos como sentimentos e a percepção do cliente podem determinar o valor (PINHEIRO, 2011):

Por exemplo, enquanto determinados clientes preferem restaurantes que têm serviço de manobrista, outros têm receio de deixar que um funcionário estacione seu carro.



Figura 8 - Percepção de valor pelo cliente.

A percepção do cliente é influenciada pela (Pinheiro, 2011):

- Experiência anterior;
- Comparação com concorrentes;
- Imagem de si próprio.

Os resultados no negócio também orientam a perspectiva de valor. Um serviço para ter valor precisa entregar os resultados esperados pelo negócio.

Embora o provedor de serviços não tenha a possibilidade de decidir o valor de um serviço, ele pode influenciar a percepção do cliente em relação ao valor do serviço. Para isso, o provedor precisa mostrar ao cliente o potencial do serviço em atender às expectativas do negócio (PINHEIRO, 2011).

Habilidade

A capacidade de uma organização, pessoa, processo, aplicativo, serviço de TI ou outro item de configuração para executar uma atividade. Habilidades são ativos intangíveis de uma organização.

Recursos

Um termo genérico que inclui infraestrutura de TI, pessoas, dinheiro ou qualquer outra coisa que possa ajudar a entregar um serviço de TI. Recursos são considerados ativos de uma organização.

Padrões de atividade de negócio (PAN)

Para Pinheiro (2011), cada vez que uma atividade de negócio é realizada, uma demanda por serviços é gerada. Entretanto, serviços não podem ser produzidos antes de serem consumidos, por isso é essencial sincronizar oferta e demanda.



Atenção

Ativos de clientes, tais como, pessoas, processos e aplicativos realizam atividades de negócio, as quais seguem um padrão, ou seja, um perfil de carga de trabalho de uma ou mais atividades de negócio.

A figura 9 mostra como uma demanda por serviços é gerada.

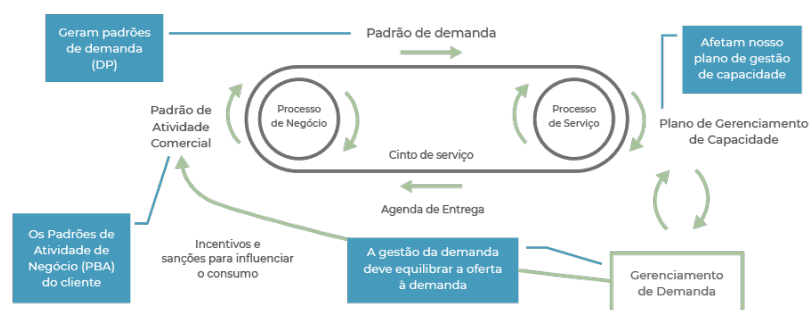


Figura 9 - Geração de demanda pelo cliente.



“Padrões de Atividade de Negócio (PAN) são usados para ajudar o provedor de serviços de TI a entender e a planejar serviços de acordo com os diferentes níveis de atividade de negócio”

Pinheiro, 2011



Exemplo

No mês de novembro, está previsto um aumento no volume de vendas devido a Black Friday e, com isso, haverá maior carga de trabalho para os aplicativos usados no processo de vendas da organização.

Um PAN pode ser definido como uma modelagem da carga de trabalho para determinado serviço, descrevendo como o cliente/usuário utiliza determinados serviços de TI. De acordo com Pinheiro (2011), um PAN pode conter os seguintes atributos:

Classificação

Indica o tipo de PAN e pode se referir à sua origem (usuário ou automação);

Atributos

Frequência, volume, local e duração;

Requisitos

Desempenho, segurança, disponibilidade, privacidade, tolerância;

Requisitos para ativos de serviço

Quais são e como são usados cada recurso.

O processo de **gerenciamento de demanda** analisa, rastreia, monitora e documenta os Padrões de Atividade de Negócio (PAN) para prever as demandas atuais e futuras por serviços. Este processo será visto em detalhes no próximo módulo.

Caso de negócio

Quando um novo serviço é desenvolvido, é preciso fazer um documento para justificar o investimento a ser realizado. Este documento denominado Caso de negócio (*Business case*) é uma justificativa que permite demonstrar o valor da proposta ou mesmo vender a ideia do serviço. Ele contém informações sobre custos, benefícios, opções, questões, riscos, desafios, recomendações e ações que precisam ser tomadas. O processo de gerenciamento financeiro pode ajudar na elaboração de um Caso de negócio, principalmente nas análises financeiras para o investimento em TI. Esse processo será visto em detalhes no próximo módulo.

Assista ao vídeo sobre os princípios-chave e conceitos fundamentais para uma estratégia de serviço:

Descrição dos Princípios-Chave e Conceitos Fundamentais para a Estratégia de Serviço



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Quais atributos listados abaixo não estão relacionados ao PAN?

A

Classificação.

B

Requisitos.

C

Atributos.

D

Desempenho.



A alternativa D está correta.

Como vimos, um PAN pode conter como atributos classificação, atributos, requisitos e requisitos para ativos de serviço. Desempenho é um dos itens do atributo Requisito, juntamente com segurança, disponibilidade, privacidade e tolerância.

Questão 2

Qual das afirmativas abaixo está INCORRETA em relação ao conceito de criação de valor?

A

O valor de um serviço somente pode ser quantificado por meio do seu valor financeiro.

B

Para entender e compreender o valor de um serviço, precisamos da visão de mercado.

C

O valor é determinado pela percepção do cliente, sua preferência e resultados para o negócio.

D

O valor consiste na combinação da utilidade e garantia.



A alternativa A está correta.

O valor de um serviço de TI é percebido pelo negócio (clientes) por meio da combinação da **utilidade** e da **garantia**. Porém, para entender o valor do serviço, também é preciso entender o mercado no qual está inserido e sua viabilidade. Por fim, o valor é determinado pelo cliente. Ele determina se vale a pena ou não pagar por determinado serviço.

Introdução

A **Estratégia de Serviço** tem por finalidade permitir que a organização de TI maximize o valor dos serviços prestados aos clientes e forneça informações necessárias para tomada de decisão de investimentos na própria organização. Nesta fase, são definidas a perspectiva, posição, planos e padrões que um provedor de serviços precisa para construir um serviço que atenda ao negócio de uma organização.



Atenção

A fase da Estratégia de serviço se preocupa principalmente com o desenvolvimento das capacidades para o gerenciamento de serviços de TI (GSTI), permitindo que as práticas desenvolvidas se tornem um ativo estratégico para a organização, à medida que os processos, serviços e modelos de negócio gerados se traduzam em valor para os clientes.

Os principais objetivos da fase de Estratégia de serviço são identificar as necessidades em termos de serviço para negócio, definir o valor a ser entregue, identificar o custo e as fontes de financiamento dos serviços, documentar e coordenar como os ativos serão usados para entregar os serviços, gerenciar os custos do portfólio e a demanda pelos serviços, de modo a assegurar o alinhamento da TI com objetivos estratégicos da organização (PINHEIRO, 2018).

Apesar de não existir um sentido obrigatório no ciclo de vida da ITIL, recomenda-se que os trabalhos sejam iniciados por esta fase, uma vez que o conjunto de processos nela descritos permite que os gestores invistam em soluções que promovam o alinhamento da TI com o negócio, por meio da geração de valor e atendimento dos requisitos dos clientes.

A Figura 10 posiciona a Estratégia do Serviço como círculo central, mostrando onde podem ser iniciados os trabalhos no ciclo de vida do serviço.



Figura 10 - Identificação da Estratégia de Serviço no ciclo de serviços de TI.

A Compreensão e a implementação dos objetivos, escopo, processos e valor da Estratégia de Serviço para o negócio asseguram uma visão bastante clara de como a TI pode apoiar a organização. Isso inclui a melhoria da eficiência, da produtividade, da economia de recursos e do atingimento dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

Neste módulo, são apresentados os seguintes processos definidos pela Estratégia do Serviço: gerenciamento de portfólio, gerenciamento de demanda, gerenciamento financeiro e gerenciamento de relacionamento de negócio.

Explorando os Processos da Estratégia de Serviço da ITIL

Neste vídeo, mergulharemos nos detalhes dos processos que compõem a Estratégia de Serviço da ITIL. Você compreender  como planejar, projetar e desenvolver serviços de TI alinhados às necessidades estratégicas da sua organização. Uma visão abrangente para o sucesso na gestão de serviços de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Gerenciamento de portfólio

Para maior compreensão do gerenciamento de portfólio, são apresentados a seguir alguns conceitos básicos referentes ao ciclo de vida dos serviços de TI.

Somente algumas propostas de serviço
são aprovadas para desenvolvimento.

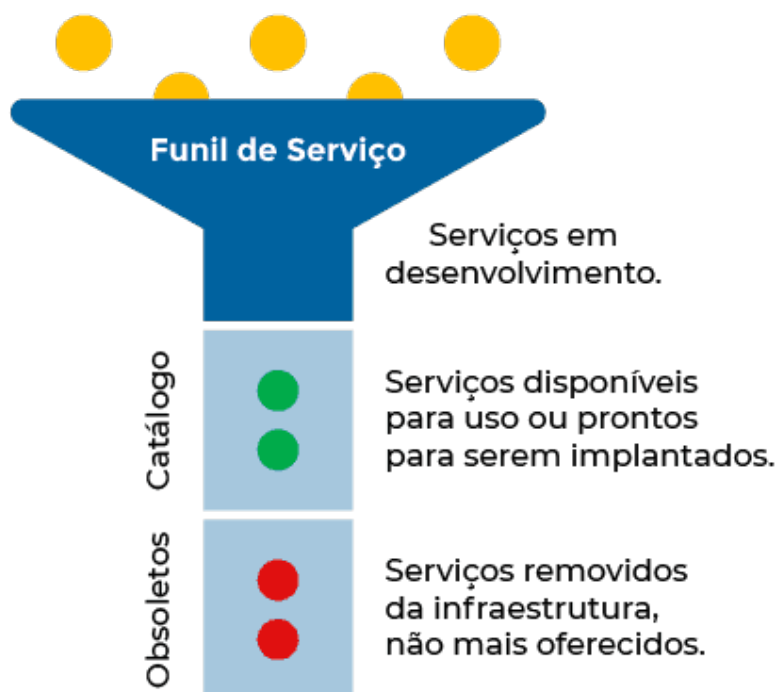


Figura 11 – Visão esquemática do ciclo de vida dos serviços de TI.

O processo de gerenciamento do portfólio fornece orientações estratégicas e gestão dos investimentos em TI em todo o ciclo de vida, para que um portfólio de serviços seja constantemente mantido e focado no valor que é entregue ao negócio. Objetivos do gerenciamento do portfólio (PINHEIRO, 2018):

Fornecer mecanismos para habilitar a organização a investigar e decidir sobre quais serviços oferecer, com base em uma análise de retorno potencial e um nível aceitável de risco;
Manter o portfólio de serviços fornecidos;
Fornecer um mecanismo para a organização avaliar como os serviços a possibilitam realizar sua estratégia e a responder a mudanças;
Controlar quais serviços são oferecidos, sob quais condições e em que nível de investimento;
Acompanhar o investimento em serviços durante o seu ciclo de vida; e
Analisar quais serviços não são mais viáveis e quando eles deveriam ser aposentados.

Perguntas que, normalmente, são feitas nesta fase pelos executivos das empresas de TI:

- Por que o cliente deve comprar determinado serviço?
- Por que os clientes deveriam comprar este serviço de nossa empresa?
- Quais são os modelos de precificação?
- Quais são os nossos pontos fracos?
- Quais são os nossos pontos fortes?
- Quais são as nossas prioridades?
- Quais são os nossos riscos?

- Quais são os riscos que determinado serviço representa para empresa?

Aplicação prática do uso do gerenciamento de portfólio

Várias áreas de TI não têm um registro dos serviços prestados e nem histórico das soluções propostas, utilizadas e aposentadas. Com o uso do portfólio de serviços, é possível manter um registro de todos os serviços prestados, possibilitando a manutenção de histórico, precificação adequada e prevenção de situações de desgaste ou mesmo desperdício de recursos pela TI.



Dica

O uso de portfólio pode dar visibilidade aos serviços prestados pela TI, que não são lembrados como os serviços de rede, banco de dados, manutenção de periféricos e suporte aos usuários.

No portfólio, consta o catálogo de TI que descreve os serviços disponíveis e podem ser usados para provisionar investimentos, avaliar e direcionar esforços para o desenvolvimento das soluções de TI e reintegrar soluções antigas caso seja necessário. Ao utilizar essa ferramenta, a TI pode evitar o desperdício de recursos, orientar investimentos e se manter alinhada aos objetivos de negócio.

Gerenciamento de demanda

O processo de gerenciamento da demanda tem por principal objetivo ajudar ao provedor de serviço TI a compreender e influenciar as demandas do cliente por serviços, garantindo sua provisão e atendimento.

Por meio do gerenciamento da demanda, o provedor de serviços de TI será capaz de entender como a utilização das capacidades disponíveis afetam o atendimento das demandas. Essa avaliação dará subsídios para um melhor dimensionamento das capacidades.

Esse processo possui ainda dois objetivos intermediários:

- Identificação e análise de Padrões de Atividades de Negócios (PAN) e os perfis de usuários que geram demanda;
- Utilização de técnicas para influenciar e gerir a demanda de tal forma que o excesso de capacidade seja reduzido, mas os requisitos de negócio e clientes ainda estejam satisfeitos.

Perguntas que devem ser feitas antes que uma demanda possa ser gerenciada e desenvolvida (antes do desenho do serviço):

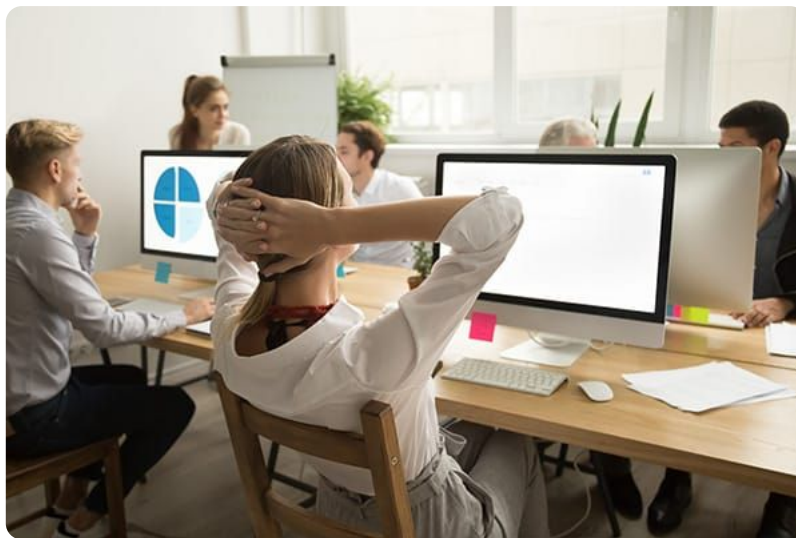
- Quanto e por que os negócios precisam desta capacidade?
- O benefício de fornecer as capacidades necessárias superam os custos?
- As demandas pelos serviços são gerenciadas mantendo o alinhamento com os objetivos estratégicos de TI?

Desafios ao gerenciamento da demanda por serviços

O gerenciamento de demanda tem um papel crítico no GSTI, uma vez que sua ineficácia pode acarretar uma série de riscos à organização de TI em virtude das incertezas de novas demandas.

Por exemplo, caso seja provisionado um excesso de capacidade a atender determinada demanda, pode-se gerar um custo elevado para a empresa, o qual será repassado para os clientes. Por outro lado, caso seja dimensionada uma capacidade insuficiente, também pode-se gerar impacto sobre a qualidade do serviço prestado, podendo resultar na limitação da evolução do serviço e na insatisfação do cliente. É possível reduzir drasticamente as incertezas na identificação das demandas, mas, infelizmente, não há como eliminá-las totalmente.

O gerenciamento de serviço enfrenta um outro desafio, que é o sincronismo entre a produção e o consumo. Enquanto a produção do serviço não pode ocorrer sem que haja a requisição por parte do cliente, não há como prever a capacidade necessária para atender às demandas enquanto elas não ocorrerem.



Para enfrentar este desafio, o gerenciamento da demanda deve buscar o balanceamento entre as demandas por consumo e a capacidade de atendê-las. Para tanto, são utilizadas técnicas de gerenciamento, como: preço maior em horário de pico, descontos para contratação de determinados volumes de serviços, entre outros.

É necessário que haja um equilíbrio entre as requisições de consumo e a capacidade produtiva para atender a essas demandas. Portanto, o consumo deve produzir uma nova demanda, a qual consumirá a capacidade produtiva em um sistema de serviços altamente sincronizado.

O processo de gerenciamento da demanda permite entender a frequência de utilização de serviço e a demanda da área de negócio, evitando assim que o serviço fique comprometido. A ação proativa permite que a TI atue de maneira antecipada no desenho e na capacidade do serviço.

Gerenciamento da demanda baseado em atividades

O processo de negócio é a principal fonte de demanda por TI, então, o Padrão de Atividade de Negócio (PAN) mapeia os padrões de solicitação de serviço dos demandados aos prestadores.



Atenção

O monitoramento do padrão de negócio do cliente permite a identificação, codificação e análise destes padrões a fim de fornecer parâmetros para o gerenciamento da capacidade.

O padrão de demanda ocorre em vários níveis, e o gerenciamento da demanda pode exigir uma cadeia de padrões para assegurar que os planos de negócio estejam sincronizados com os planos de gerenciamento da TI.

Os processos de negócio dentro da organização são a principal fonte de demanda da TI, considerando que, em qualquer um desses processos, há uma variação na carga de trabalho – identifica-se como PAN. Assim, ao entender como o negócio opera, a TI planejará melhor a capacidade necessária para atender à demanda.

Ao longo do tempo, o gerenciamento de demanda torna-se capaz de construir um perfil de processo de negócio e identificar os padrões das atividades, resultando em construções que podem ajudar nas outras fases do ciclo de vida do serviço de TI, por exemplo:

- Na fase de desenho do serviço, com o gerenciamento de capacidade e disponibilidade, é possível otimizar os projetos para atender as demandas que melhor forem identificadas.
- Na fase de transição do serviço, o gerenciamento de demanda possibilitará que o processo de gerenciamento de mudanças entregue os níveis adequados de garantia aos clientes.
- Na fase de operação do serviço, o gerenciamento de demanda pode ajudar na indicação da disponibilidade necessária de pessoal para atender à demanda.
- Na melhoria contínua do serviço, o gerenciamento da demanda será capaz de identificar oportunidades e influenciar na melhoria do serviço.

Existe um cinturão de serviço em que o padrão da atividade de negócio estabelece a capacidade a ser desenvolvida pela área de TI, ou seja, quanto maior a demanda proveniente dos processos de negócios, maior é a entrega proveniente dos processos de TI.

Padrões de Atividades de Negócio (PAN)

Como vimos, um PAN define a dinâmica de um negócio e a interação com clientes, fornecedores, parceiros ou outras partes interessadas.

As atividades das empresas impulsionam a demanda por serviços de TI, em que os ativos do cliente – pessoas, processos e aplicações – geram o PAN.



Saiba mais

Os PANs são identificados, codificados e compartilhados entre os processos para auxiliar o atendimento e a clareza dos detalhes. Logo, um ou mais atributos, como, volume, localização do serviço, frequência e duração descrevem as atividades de negócio. Essas atividades são associadas aos requisitos do negócio, tais quais, segurança, privacidade e tolerância a atraso.

O perfil de atividade de negócio pode se modificar ao longo do tempo, conforme são inseridas mudanças e melhorias nos processos de negócios, pessoas, aplicações e infraestrutura.

A tabela a seguir exemplifica os padrões de atividade de negócio que geram demandas por serviços de TI. Este mapeamento permite um melhor planejamento e dimensionamento dos serviços de TI.

Atributos	Intensidade			
	Alta	Média	Baixa	NA
Solicitação de aumento de pacote de telefonia celular.	X			
Solicitação de TV por assinatura.	X			
Manipulação de arquivos e informações do cliente.			X	
Manipulação de informações confidenciais do cliente.		X		
Geração de informações confidenciais.		X		
Frequência do fornecimento de suporte técnico.			X	
Solicitação da assistência técnica de equipamento do cliente.	X			
Requisição de banda larga de internet.		X		
Solicitação de congelamento de contrato.			X	
Tolerância de atraso na resposta de um serviço.			X	
Solicitação de serviços de TV por assinatura.	X			
Solicitação de telefonia fixa.			X	
Divulgação de documentos através do sistema.		X		
Processo de transição de dispositivo HD para 4K.	X			

Tabela 1 - Padrão de atividades de negócio que geram a demanda.

Com base na análise deste quadro, será possível identificar e compreender onde a TI está depositando maior esforço.

Gerenciamento financeiro

O objetivo de gerenciamento financeiro é fornecer uma eficaz gestão dos custos dos ativos da TI e dos recursos financeiros utilizados na prestação do serviço de TI.

O Gerenciamento financeiro identifica os custos relativos aos serviços de TI prestados e os atribui aos clientes que os utilizam. Tem como foco o fornecimento de uma visão dos valores dos serviços prestados, traduzindo-os em melhor previsão operacional e melhor subsídio para tomada de decisão em todos os níveis da empresa.



Quando implementado de modo eficaz, o processo de gerenciamento financeiro fornece uma compreensão das perspectivas do negócio e das capacidades de TI, quantificando financeiramente o valor dos seus serviços, inclusive dos ativos que os sustentam. Isso ajuda a TI a identificar o valor, possibilita a modelagem e o gerenciamento da demanda dos serviços. Ao prover esse controle, permite-se o alinhamento da TI com o negócio.

Com a implantação do gerenciamento, espera-se os seguintes benefícios:

- Suporte para tomada de decisão;
- Aumento da velocidade de mudança;
- Melhoria no gerenciamento de portfólio de serviços;
- Cumprimento e controle financeiro;
- Melhor controle operacional;
- Maior nível de comunicação do valor criado pelo serviço de TI.

Escopo do gerenciamento Financeiro

Abrange, principalmente, a gestão financeira, porém é essencial que o profissional dessa área tenha conhecimento do negócio e da tecnologia associada aos serviços prestados pela TI.

A gestão financeira consiste em três processos principais:

Processo de Contabilidade

permite que a TI demonstre a forma como o dinheiro do cliente está sendo gasto, além da identificação dos custos por cliente, por serviços e por atividade.

Processo de Cobrança

possibilita que os clientes que receberam os serviços da TI sejam cobrados e que a empresa recupere os investimentos feitos para o provimento dos serviços oferecidos. Exige práticas e sistemas contábeis.

Processo de Orçamento

possibilita a previsão e controle das receitas e despesas dentro da empresa. Consiste em um ciclo de negociação periódica para um orçamento definido. Na maioria das vezes, acontece anualmente para um orçamento geral e é acompanhado mensalmente de modo a incluir novos orçamentos.

Caso de Negócio (Business Case)

É uma ferramenta que apoia a decisão e o planejamento de projetos, ajuda no dimensionamento da capacidade e qualidade de um projeto e realiza a análise de impacto e riscos.

A análise é fundamental para a elaboração de um Caso de Negócio, que, normalmente, possui os seguintes elementos:

Introdução	onde são apresentados os objetivos do negócio;
Métodos e restrições	são definidos limites do processo de negócios tais como período, custos e benefícios;
Impactos nos negócios	corresponde aos resultados financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis. Os impactos podem ser positivos ou negativos;
Riscos e contingências	a probabilidade e alternativas mediante os riscos;
Recomendações	as ações específicas recomendadas;
Análise do retorno financeiro	onde são descritos os cálculos como ROI (<i>Return Over Investment</i> ou retorno do investimento - indicador utilizado para entender quanto dinheiro a empresa tem ganhado ou perdido com investimentos feitos), TCO (<i>Total Cost of Ownership</i> , ou Custo Total de Propriedade, utilizado para analisar o custo de aquisição e de vida de um produto ou serviço).

Um Caso de negócio é muito utilizado para auxiliar os gerentes a entenderem os requisitos de qualidade, os custos relacionados a um serviço de TI, descrevendo todas as necessidades e os objetivos de um novo serviço. Esse documento é elaborado por pessoas da área de negócio, juntamente com o pessoal da TI.

Gerenciamento de relacionamento de negócio

O propósito de gerenciamento de relacionamento é estabelecer e manter uma relação de negócio entre o prestador de serviço e o cliente, com base no entendimento desse último e de suas necessidades de negócio.

É preciso identificar as necessidades do cliente com base na utilidade e na garantia, assegurando que o prestador de serviço seja capaz de atendê-las.

De maneira mais ampla, o gerenciamento de relacionamento de negócio garante que as expectativas dos clientes não extrapolem o orçamento estabelecido, e que o prestador de serviços entenda as demandas dos clientes e avalie as capacidades necessárias antes de concordar em fornecer o serviço.

O gerenciamento de relacionamento de negócio possui dois grandes objetivos:

- Identificar as necessidades do cliente e garantir que o prestador de serviços de TI seja capaz de atender a essas necessidades, mesmo com as constantes mudanças ao longo do tempo.
- Estabelecer e manter uma relação de negócio entre o prestador de serviços de TI e o cliente, com base no entendimento de suas necessidades, incluindo os requisitos do negócio.

O processo deve assegurar que o prestador do serviço entenda essas necessidades de mudança, auxiliando a empresa na obtenção de valor por meio de um serviço de TI. O foco deste gerenciamento é a atuação nos níveis estratégico e tático, na relação global entre o prestador de serviços de TI, e o cliente e os serviços que serão entregues.

O objetivo é a satisfação dos clientes, ou seja, a intenção do uso, o pagamento por eles realizado e o interesse em recomendar o provedor do serviço para outros clientes.

Veja, a seguir, um vídeo sobre a visão geral dos processos de estratégia de serviço:

Visão geral dos Processos da Estratégia de Serviço



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Em qual parte do portfólio estão os serviços disponíveis para o uso?

A

Funil de serviço.

B

Catálogo de serviço.

C

Serviços operacionais.

D

Serviços obsoletos.



A alternativa B está correta.

O catálogo de serviço é um portfólio destinado aos serviços que estão em produção ou disponíveis para implantação. Contém todos os serviços que podem ser oferecidos ao cliente como se estivessem em um cardápio.

Questão 2

Qual das alternativas não caracterizam um PAN?

A

Identificação da variação na carga de trabalho em qualquer processo de negócio.

B

Mapeia os padrões de solicitação de serviço demandados aos prestadores de serviço de TI.

C

Define a dinâmica de um negócio e a interação com clientes, fornecedores, parceiros ou outras partes interessadas.

D

Estabelece um equilíbrio entre a requisições de consumo e a capacidade produtiva.



A alternativa D está correta.

Esta alternativa não está diretamente relacionada aos Padrões de Atividades de Negócio (PAN).

Considerações finais

Vimos que o ciclo de vida do serviço contribui para o alinhamento entre a TI e o negócio. Observamos conceitos e ideias inovadores em serviços para os clientes por meio de processos descritos nas fases desse ciclo. A TI analisa e desenvolve o serviço de maneira controlada, passando pelos estágios da estratégia, desenho, transição até, por fim, o serviço ser colocado em operação.

Percebemos que os problemas no serviço são resolvidos a partir de soluções efetivas e prolongadas por meio de feedback entre as fases do ciclo de vida, estabelecido pela melhoria contínua, isso permite que os processos e as entregas sejam otimizados ao longo de todo o período. Dessa maneira, obtêm-se resultados duradouros e de melhor qualidade.

Além disso, apontamos que o controle de custos e riscos pode potencialmente influenciar na entrega de valor por meio da identificação durante o estabelecimento da estratégia do serviço e de todo o ciclo de vida. Isso permite que os projetos tenham seus orçamentos e riscos gerenciados, aprendendo com os sucessos e as falhas a gerenciar desafios e ideias, através da melhoria contínua de serviço. Portanto, a relação entre os processos de todas as fases do ciclo permite a identificação do que funciona ou não, e assim é proposta uma ação corretiva.

Vimos que a ITIL ajuda a integrar a TI ao negócio por meio da adoção do gerenciamento do serviço. Isso assegura que cada elemento do ciclo de vida esteja focado em resultados para o cliente e, para isso, todos os elementos envolvidos devem se relacionar. A ITIL foca na entrega de valor ao cliente, mas também busca a eficiência e a eficácia dos processos e das operações. Lembrando que as ações de TI são direcionadas para que o serviço gere valor para o negócio.

Podcast

Para encerrar, o professor Edgar Bernardo fala sobre os processos que compõem a estratégia de serviço de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore+

- Para saber mais sobre os assuntos abordados neste tema:
- Acesse o Portal GSTI, que possui um material de livre acesso na web pela Escola Superior de Redes, com sede no Rio de Janeiro. O conteúdo é um livro com 201 páginas que contempla a preparação completa para a Certificação ITIL V3 Foundation, contemplando, inclusive, todos os assuntos abordados neste tema. In: Portal GSTI. Vale a pena conferir!
- Leia o artigo The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle, publicada pela TSO - The Stationery Office, em 2007.
- Nessa mesma temática, é relevante que você confira o texto Wiki sobre ITIL (ITIL 4, ITIL V3 & V2) e gerenciamento de serviço de TI. In: Wiki.

Referências

AXELOS. **Glossário ITIL de Português do Brasil**, v 1.0. Publicado em: 29 jul. 2011.

CATER-STEEL, A.; TAN, W.; TOLEMAN, M. **Using institutionalism as a lens to examine ITIL adoption and diffusion**. 2009

FILHO, F. C. **ITIL V3 Fundamentos. Escola Superior de Redes**. Rio de Janeiro: 2012. Publicado em: 29 jul. 2011.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 1. ed, 2007.

OGC, Office of Government Commerce. **Continual Service Improvement**. Norwich: TSO, 2011.

OGC, Office of Government Commerce. **Service Design**. Norwich: TSO, 2011.

OGC, Office of Government Commerce. **Service Operation**. Norwich: TSO, 2011.

OGC, Office of Government Commerce. **Service Strategy**. Norwich: TSO, 2011.

OGC, Office of Government Commerce. **Service Transition**. Norwich: TSO, 2011.

OGC, Office of Government Commerce. **The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle**. Norwich: TSO, 2011.

ORAND, Brady. **Foundations of IT Service Management with ITIL 2011: ITIL Foundations Course in a Book**. ITILyaBrady, 2013.

PINHEIRO, Flavio R. **Fundamentos no Gerenciamento de Serviços de TI com base na ITIL versão 2018**
Consultado em meio eletrônico em: 20 jul. 2020.