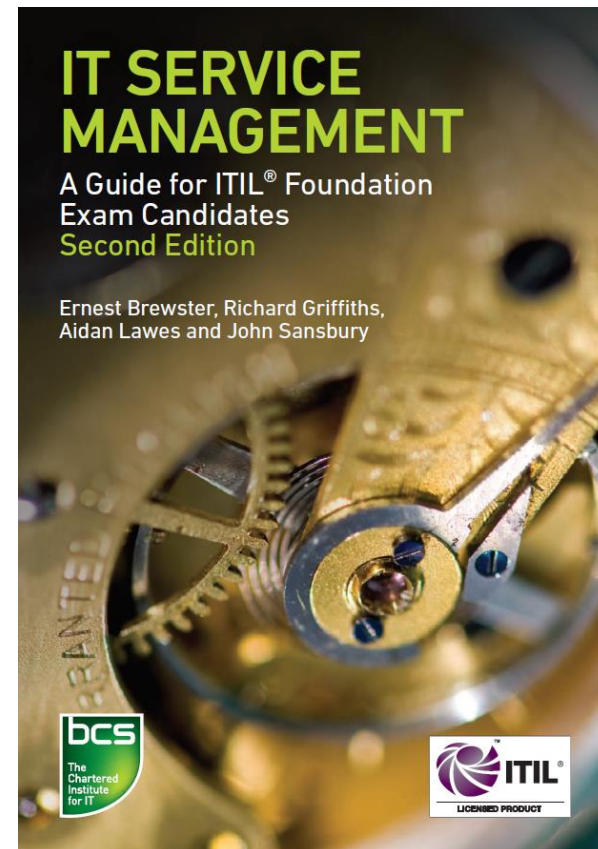
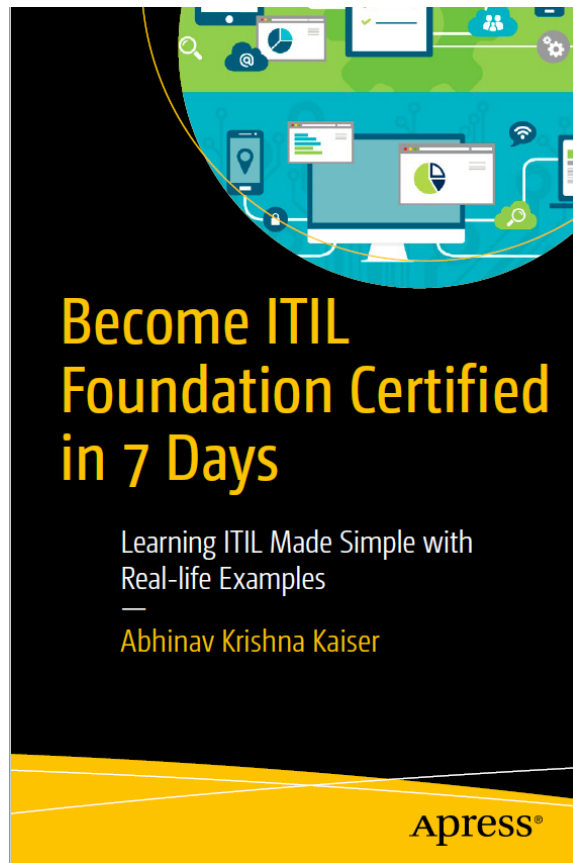
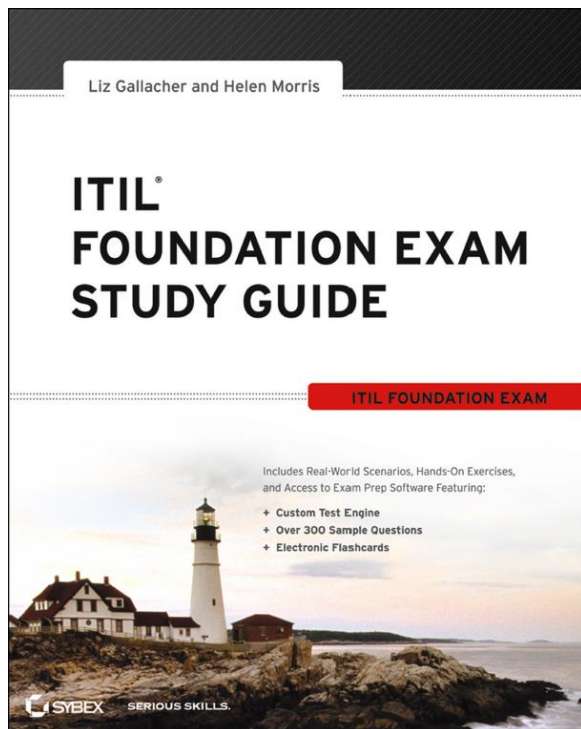


Unidade 16 – Estratégia de Serviço



Prof. Aparecido V. de Freitas
Doutor em Engenharia
da Computação pela EPU SP
aparecidovfreitas@gmail.com

Bibliografia



Estratégia de Serviço – Introdução



- A estratégia de serviço estabelece uma estratégia geral para serviços e o gerenciamento de serviços, visando a eficácia do negócio da organização;
- TI e Negócio devem caminhar de forma sincronizada!
- A Estratégia de Serviço é essencial para qualquer tipo de provedor de serviços.

Para que serve a Estratégia de Serviço?



Propósito da Estratégia de Serviço

- Definir a perspectiva, posição, planos e padrões de um provedor de serviços com o objetivo de atender aos resultados de negócio de uma organização.



O **Propósito** indica para que serve alguma coisa!



Objetivos da Estratégia de Serviço

- Fornecer um entendimento do **que é estratégia**;
- Fornecer uma clara identificação da **definição** dos **serviços** e dos **clientes** que os utilizam;
- Fornecer a habilidade de **definir como o valor é criado e entregue**;
- Fornecer um meio de **identificar oportunidades** para fornecer serviços e como explorá-los;
- Fornecer um **modelo claro de fornecimento de serviços** que articula como os serviços serão entregues e financiados e para quem eles serão entregues.



O **objetivo** é o detalhamento do propósito, indicando o que tem que ser feito ou o que deve acontecer para que o propósito seja realizado!

Objetivos da Estratégia de Serviço

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



Importância dos processos da Estratégia de Serviço para o Negócio



- Provedor de Serviços pode associar suas atividades aos resultados que são **críticos** para o cliente;
- Provedor de Serviços terá um **claro entendimento** de quais tipos e níveis de serviço irão satisfazer o cliente e, dessa forma, organizar-se de forma adequada para atender essa demanda;
- Provedor de Serviços poderá **responder** de forma mais rápida à mudanças no ambiente de negócio;
- Provedor de Serviços poderá criar um portfólio de serviços que habilitará o negócio a alcançar um **retorno positivo** em seus **investimentos** em serviços;
- A **comunicação** entre Provedor de Serviços e Cliente se dará de forma mais efetiva.



Valor do Serviço

- O valor de um serviço pode ser considerado o nível pela qual o serviço atende às expectativas do cliente;
- O valor de um serviço está associado a tudo o que o serviço agrega (ou possibilita) ao cliente;

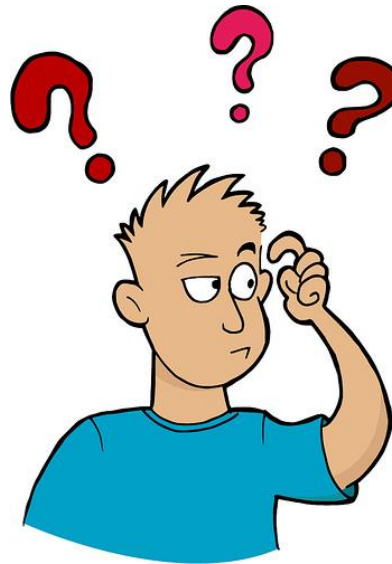
- Características do Valor de um Serviço:



- ✓ É definido pelo cliente;
- ✓ Clientes selecionam os serviços que representam a melhor composição (mix) de funcionalidades (features) ao preço que estão dispostos a pagar;
- ✓ Clientes medem o valor do serviço em termo de como os serviços os auxiliam a atingir metas de seus negócios;
- ✓ Muda ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias,



Como avaliar o valor de um Serviço?



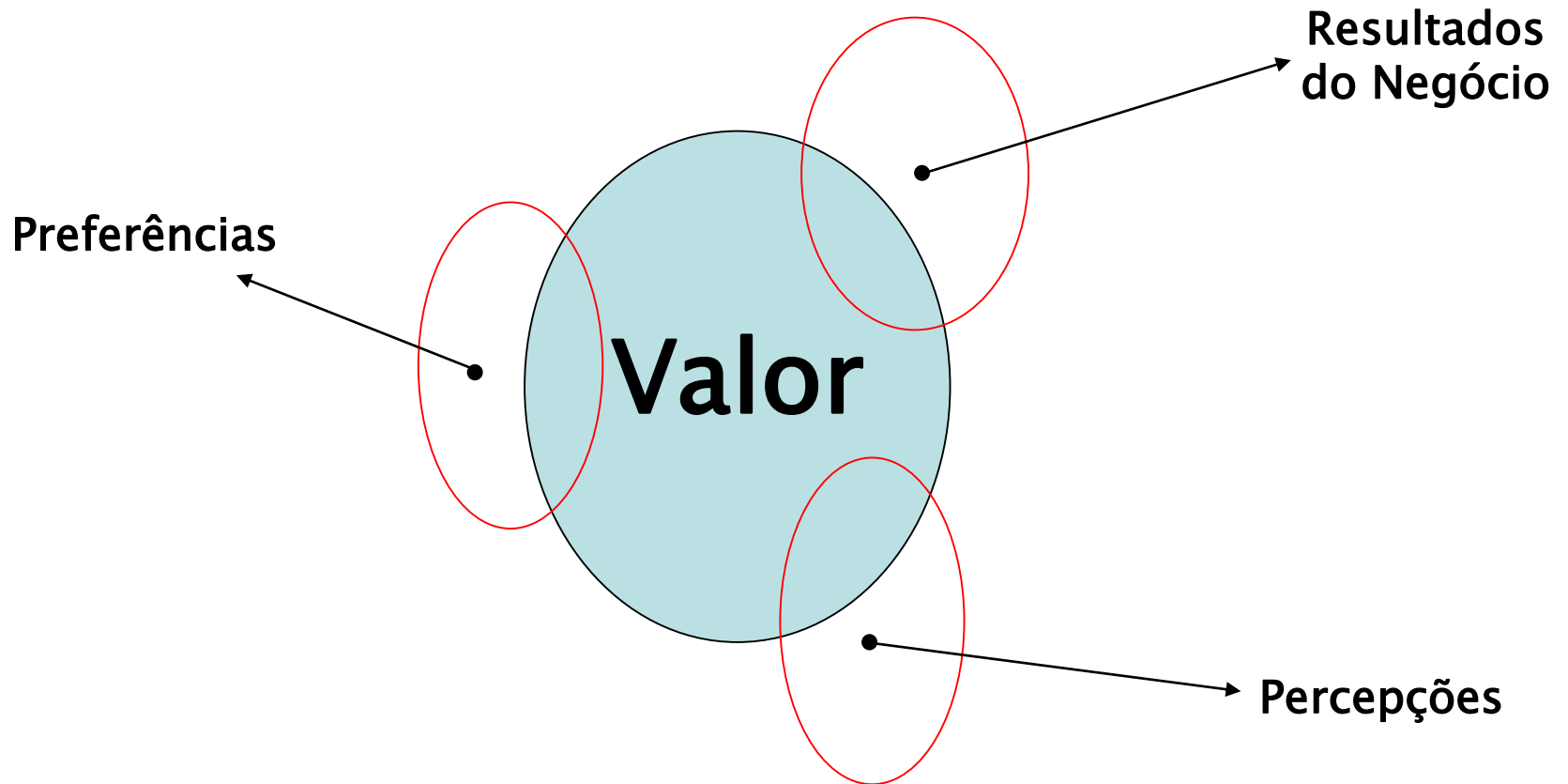
Questões importantes para avaliação do Valor de um Serviço

- Quem é o cliente do Serviço ?
- Qual é o negócio do Cliente?
- Quais os serviços de TI serão oferecidos aos clientes?
- Como os serviços de TI ajudam o cliente a atingir os resultados do negócio?
- O custo do serviço oferecido compensa os benefícios (valor) obtidos?



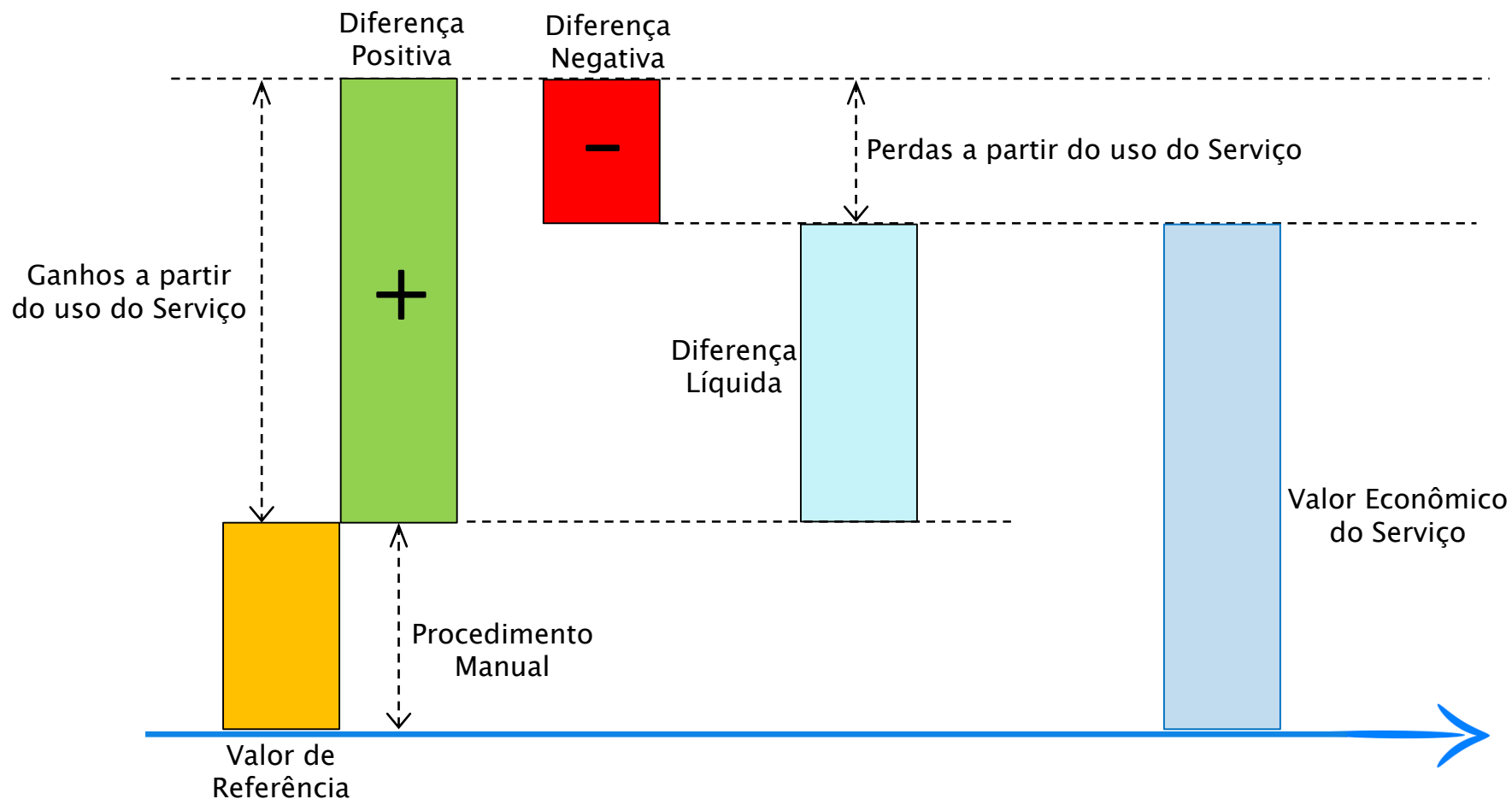
Valor de um Serviço

- O valor de um serviço está relaciona-se com o que o cliente quer (preferências), o que o cliente percebe (percepções) e o que o cliente de fato obtém (resultados de negócio).

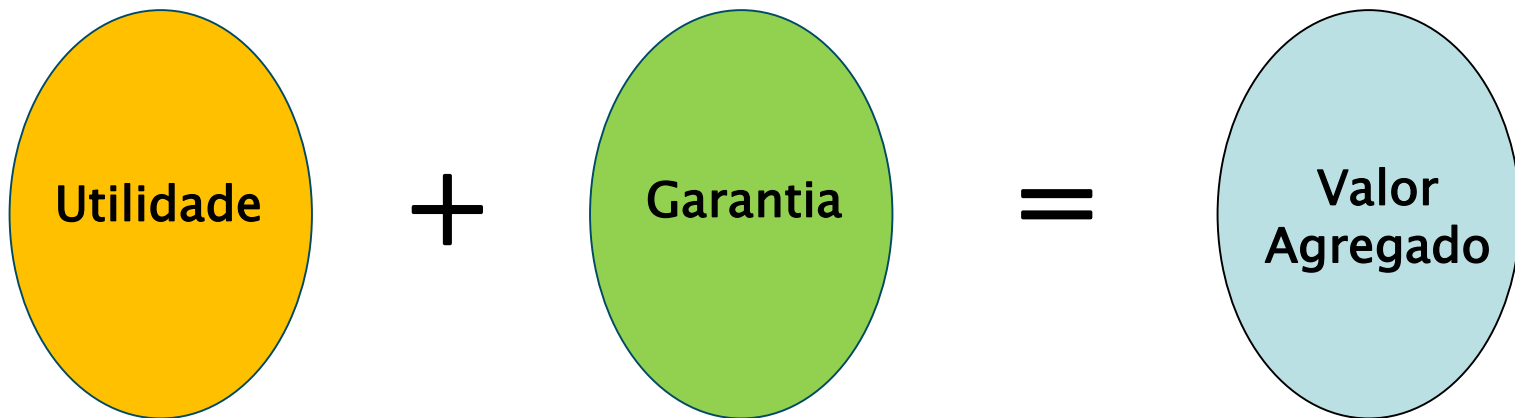


Percepção de Valor

- O Provedor de Serviços pode influenciar a percepção do cliente em relação ao valor do serviço.



Utilidade e Garantia



✓ Funcionalidades
(o que o serviço faz)

✓ Como o serviço é entregue
(apto para o uso)



Utilidade

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



Utilidade:

É o que o cliente quer.
A funcionalidade. É o
que o serviço deve
atender

Garantia

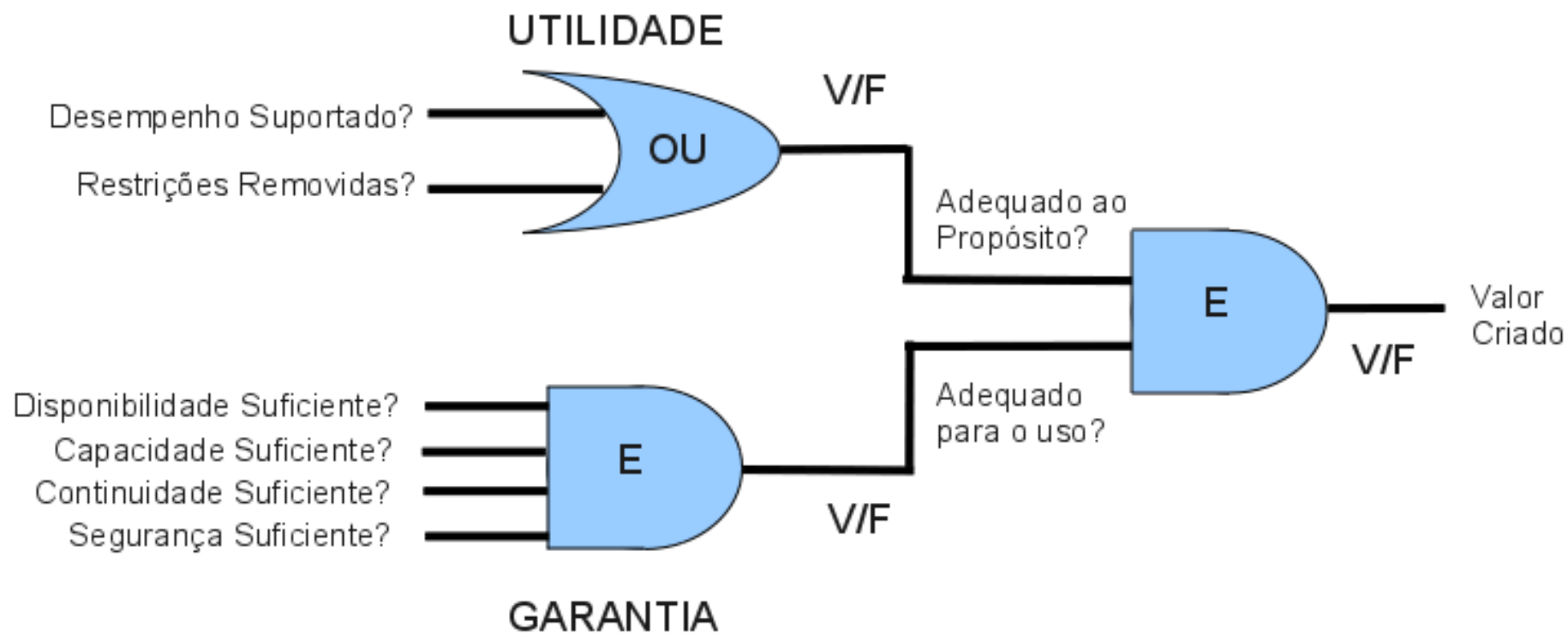
- “É a confiança de que um produto ou serviço atenderá aos requisitos acordados. Isso pode ser feito por meio de um acordo formal, como um acordo de nível de serviço ou contrato, ou pode ser uma mensagem de marketing ou imagem de uma marca.”



Garantia:

É como o cliente quer
receber. A
estabilidade,
capacidade. É como o
serviço deve atender.

Utilidade e Garantia



Exemplo

- 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)
Catálogo de endereços de contatos.	Disponibilidade: Disponível 24x7.
Filtro antispam para evitar emails indesejados.	Capacidade suficiente para armazenar muitas mensagens.
Interface para acesso a conta via celular.	Bom desempenho (oferece resposta rápida para os comandos).
Editor de texto com corretor ortográfico embutido.	Continuidade: Garantia de retorno do serviço e dados caso aconteça algum desastre, falha de equipamento, perda de disco de dados, etc..
Permite criar pastas para categorizar os e-mails recebidos.	Seguro o suficiente (usa protocolo https, bloqueios de tentativa de acessos com senha errada, procedimentos rígidos para recuperação de senha).

Ativos de Serviço

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



Ativos de Serviço – Recursos

- **Recurso** – Um termo genérico que representa 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.

Recursos {

- Pessoas
- Informação
- Aplicações
- Infraestrutura
- Capital



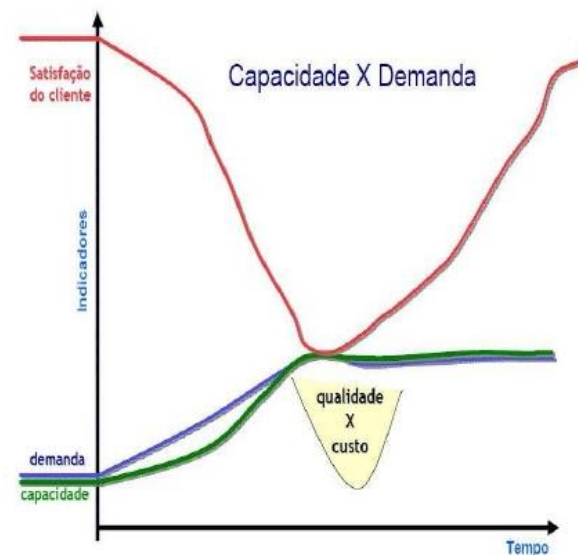
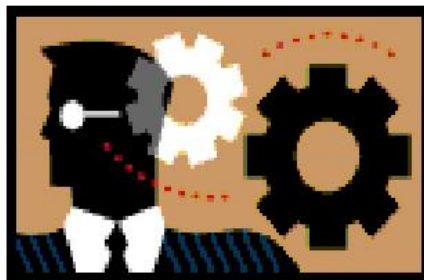
Ativos de Serviço – Habilidades

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



Padrão de Atividade de Negócio (PAN)

- Cada vez que uma atividade de negócio é realizada, uma **demanda** por serviços é gerada;
- Ativos de clientes tais como, pessoas, processos e aplicativos, realizam atividades de negócio e estas atividades devem ser realizadas de acordo com um **padrão**.



CAPACIDADE < DEMANDA = CUSTO pelo **ESFORÇO EXTRA** ou **QUALIDADE RUIM** ou ainda **INSATISFAÇÃO** com aumento do **BACKLOG!**

CAPACIDADE > DEMANDA = CUSTO com **DESPERDÍCIO** ou **OCIOSIDADE**

Padrão de Atividade de Negócio (PAN)

- De acordo com a ITIL, Padrão de Atividade de Negócio (PAN) é 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 os diferentes níveis de atividades de negócio.



atividade
de negócio →



AMERICANAS.COM

Submarino

shop time




Obs. A área de TI deve responder à demanda de Natal, do contrário haverá prejuízos no negócio da organização!

Padrão de Atividade de Negócio (PAN)

- Itens que são documentados em um Padrão de Atividade de Negócio (PAN):
 - ✓ **Classificação**: Indica o tipo de PAN; (tipo de atividade de negócio)
 - ✓ **Atributos**: Frequência, Volume, Local e Duração;
 - ✓ **Requisitos**: Desempenho, Segurança, Disponibilidade, Privacidade, Tolerância à delays;
 - ✓ **Requisitos para Ativos de Serviço**: Quais recursos são usados e como cada recurso é usado.



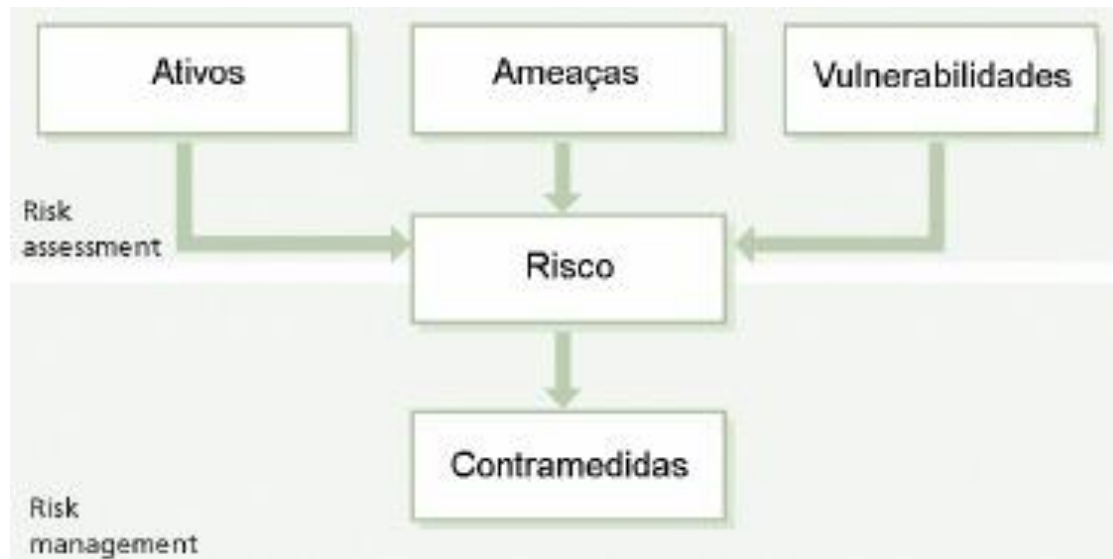
Gerenciamento de Riscos

- **Risco:** “Um evento possível que pode causar perdas ou danos, ou afetar a habilidade de atingir os objetivos.”
- 
- **Avaliação de Riscos e Gerenciamento de Riscos** devem ser aplicados para identificar e mitigar riscos dentro de qualquer parte do ciclo de vida do serviço.



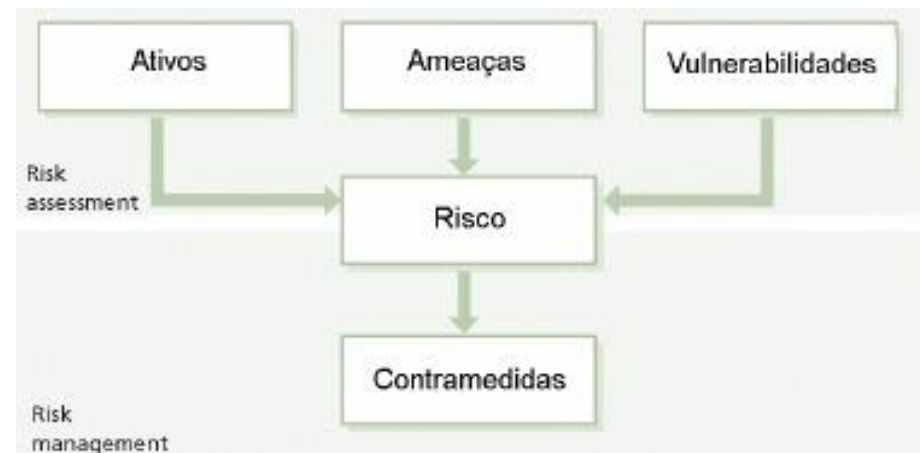
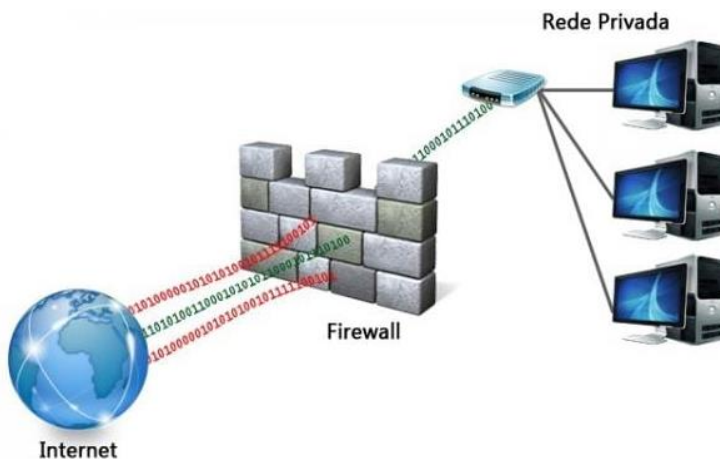
Riscos

- 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.

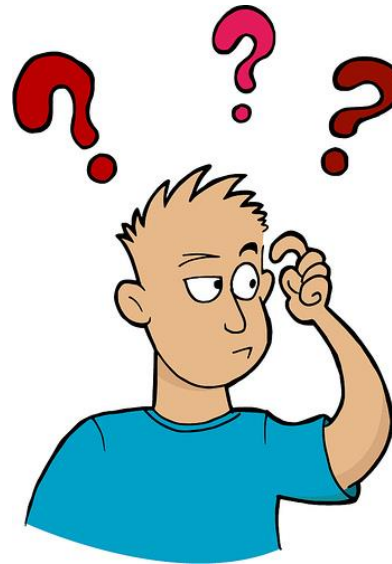


Riscos

- 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 aberta de um firewall é uma vulnerabilidade e uma ameaça é um hacker invadir a rede. O risco seria o hacker obter sucesso na invasão do sistema e obter dados confidenciais da organização. Uma contramedida seria o fechamento da porta do firewall, bem com o a implantação de um sistema de detecção de intrusos.



Como a organização deve lidar com os Riscos?



Riscos

- Para lidar com os riscos, a organização deveria implementar uma estrutura considerando dois aspectos: **Avaliação de Riscos** e **Gerenciamento de Riscos**;
- **ITIL** não é um framework para Gestão de Riscos;
- Assim, a organização deve buscar apoio para a Gestão de Riscos em outros frameworks tais como: **M_o_R** e a norma **ISO 27.005**.



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.



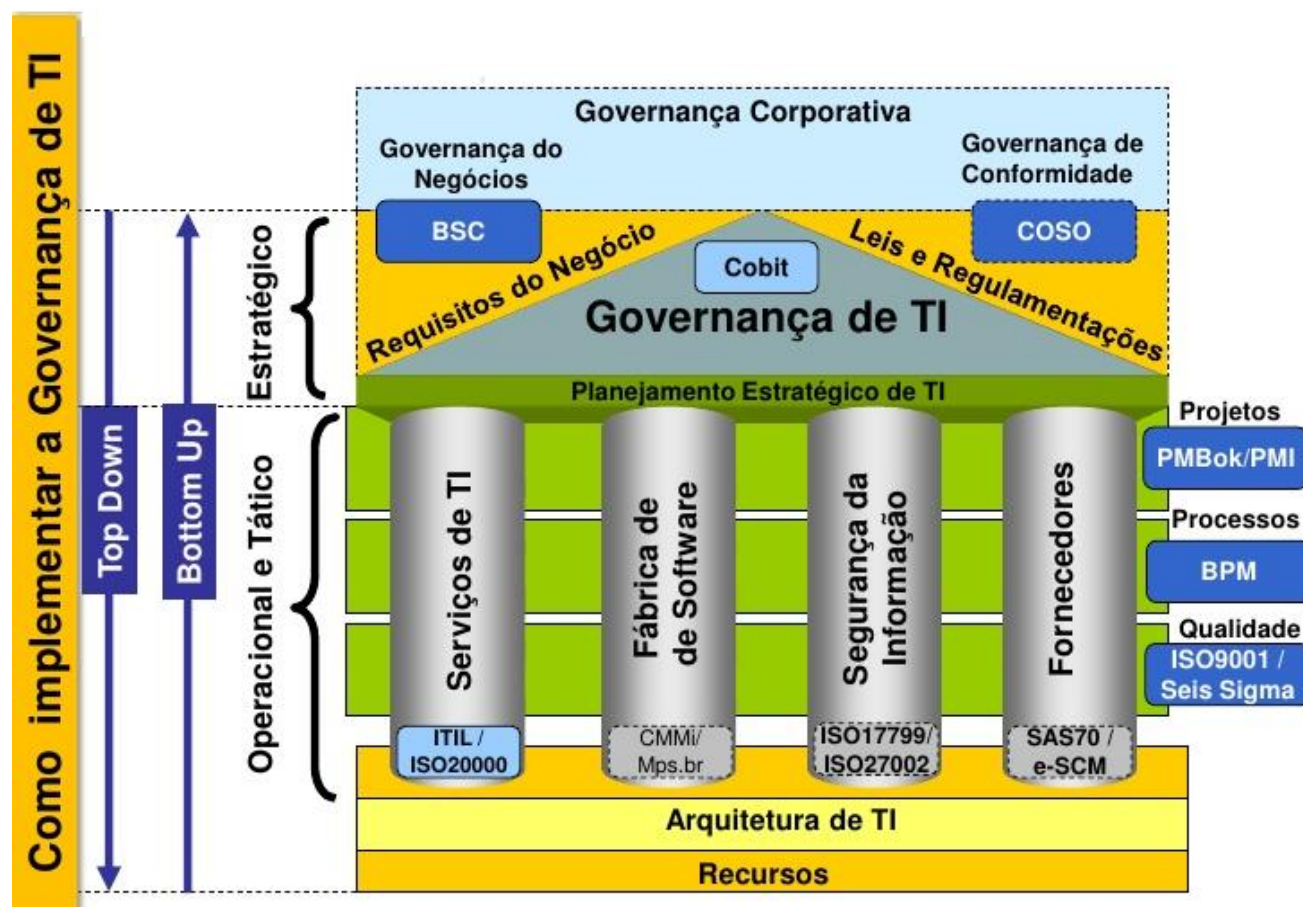
Gerenciamento de Riscos

- 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.



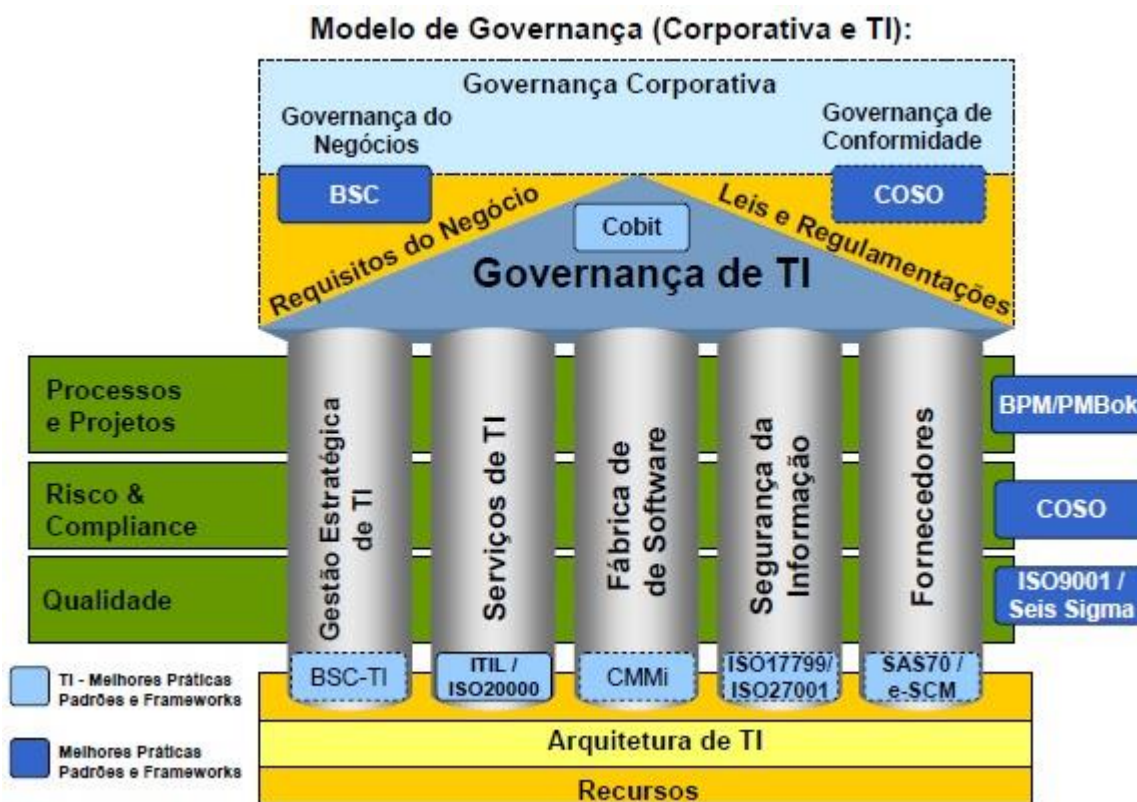
Governança

- Ao se criar novos serviços, deve-se assegurar que estes irão de fato atender às necessidades do negócio e irão habilitar o negócio a realizar seus objetivos estratégicos.
- Governança é a única área abrangente que une TI ao negócio.



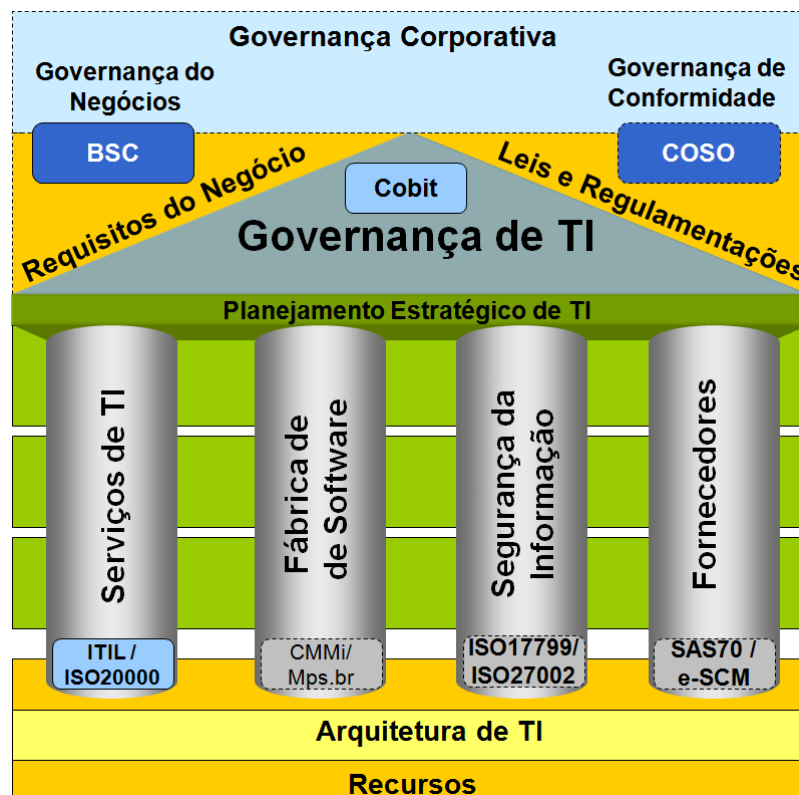
Governança

- De acordo com a ITIL, a Governança deve 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.



Governança

- 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.



Processos da Estratégia de Serviços – ITIL

- No livro “Estratégia de Serviço” da ITIL, edição 2011, constam 5 processos:
 - Gerenciamento de Portfólio de Serviço;
 - Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI;
 - Gerenciamento de Relacionamento de Negócio;
 - Gerenciamento Estratégico para Serviços de TI (*);
 - Gerenciamento da Demanda (*)



(*) não fazem parte do exame ITIL Foundation

Gerenciamento de Portfólio de Serviços

- O propósito do Gerenciamento de Portfólio de Serviços (Para que serve?)
 - Garantir que o provedor de serviços tenha a composição (mix) correta de serviços para atender os resultados de negócio;
 - Acompanhar investimentos em serviços durante seus ciclo de vida;
 - Assegurar que os serviços estão claramente definidos e vinculados com a realização de resultados de negócio.



Gerenciamento de Portfólio de Serviços

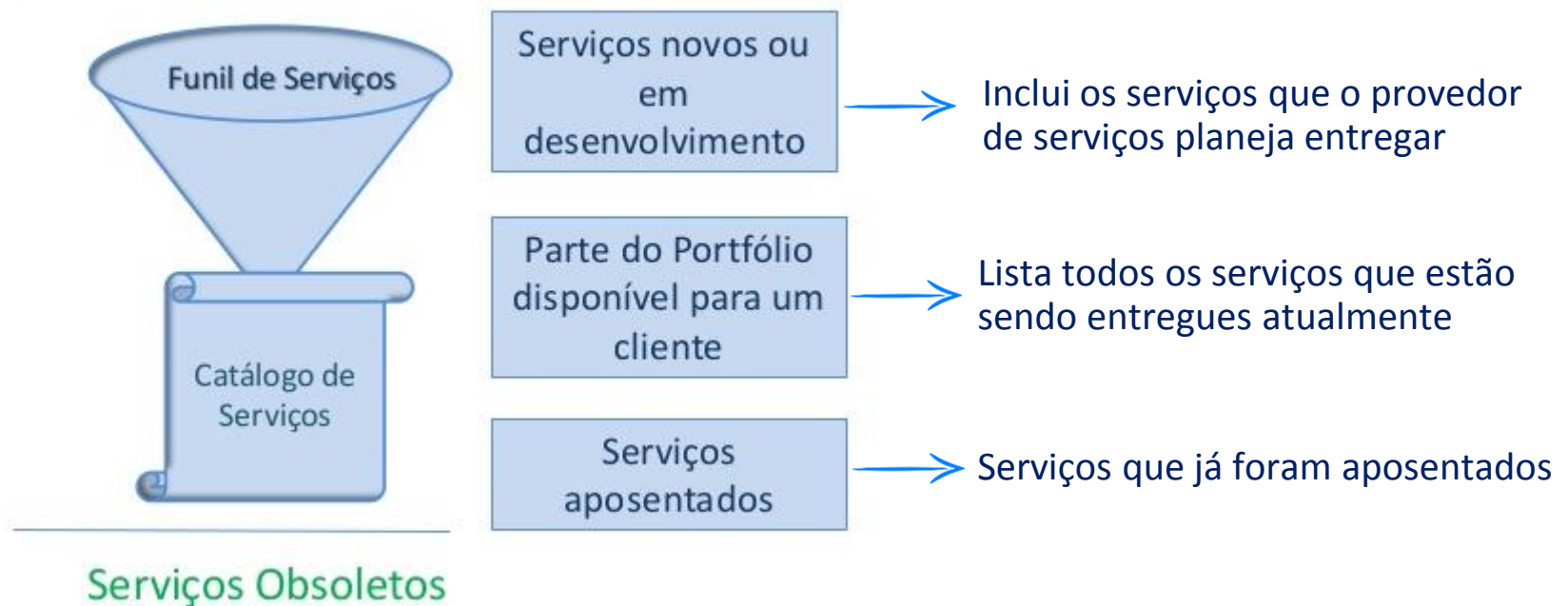
- Os objetivos do Gerenciamento de Portfólio de Serviços (o que o processo precisa fazer para atender ao propósito?)
 - Investigar e decidir sobre quais serviços oferecer, com base em uma análise de retorno potencial e um nível aceitável de risco;
 - Manter o portfólio de serviços fornecidos;
 - Avaliar como os serviços realizam sua estratégia e a resposta à mudanças;
 - Acompanhar o investimento em serviços durante o seu ciclo de vida;
 - Analisar quais serviços não mais são viáveis e quando eles deveriam ser purgados.



Gerenciamento de Portfólio de Serviços – Escopo

- O escopo do Gerenciamento de Portfólio de Serviços inclui:

Portfólio



Gerenciamento de Portfólio de Serviços – Escopo

- Preocupação Primária com a criação de valor:
 - ✓ **Provedores de Serviço Internos**: Irão precisar trabalhar com as unidades de negócio da organização para vincular cada serviço com os resultados de negócio;
 - ✓ **Provedores de Serviço Externos**: Tendem a avaliar o valor de forma mais direta, uma vez que cada serviço poderá gerar receita de forma direta ou suportar outros serviços que irão gerar receitas.



Portfólio de Serviços

■ Portfólio de Serviço

- ✓ “É um conjunto completo de serviços que são gerenciados por um provedor de Serviços.”
- ✓ Representa os compromissos e investimentos feitos pelo Provedor de Serviços para todos os clientes, espaços de mercado e estágios do ciclo de vida;
- ✓ O gerenciamento de Portfólio de Serviços auxilia a priorizar o investimento e a melhorar a alocação de Recursos;
- ✓ O Portfólio de Serviços é usado para gerenciar o ciclo de vida completo de todos os serviços, incluindo:

- Serviços em **Desenvolvimento**
- Serviços em **Produção**
- Serviços **Obsoletos**

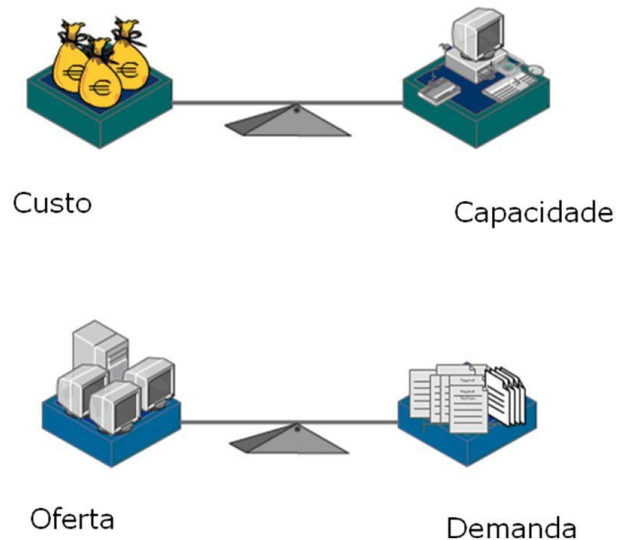
Portfólio



Serviços Obsoletos

Gerenciamento Financeiro

- O propósito do Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI inclui:
 - ✓ Assegurar o nível de **orçamento** apropriado para **desenhar**, **desenvolver** e **entregar** serviços que atendam à **estratégia** da Organização;
 - ✓ Identificar o **equilíbrio** entre o custo e a qualidade do serviço;
 - ✓ **Manter** o equilíbrio da oferta e demanda entre o Provedor de Serviços e seus clientes.



Gerenciamento Financeiro – Objetivos

- Definir e manter uma **estrutura** para identificar, gerenciar e comunicar os **custos**;
- Avaliar o **impacto** financeiro de estratégias novas ou alteradas;
- Entender o **relacionamento** entre despesas e receitas;
- **Gerenciar** e **reportar** gastos no fornecimento de serviços;
- Executar **políticas** e **práticas** financeiras no fornecimento de serviços;
- **Contabilizar** o dinheiro gasto na criação, entrega e suporte de serviços;
- Fazer a previsão de requisitos financeiros (**orçamento**).



Gerenciamento de Relacionamento de Negócio – Propósito

- **Estabelecer** e **manter** um **relacionamento** de **Negócio** entre o Provedor de Serviços e o Cliente;
- **Identificar** as **necessidades** do Cliente e assegurar que o Provedor de Serviços é capaz de atender a estas necessidades.



Gerenciamento de Relacionamento de Negócio – Objetivos

- Assegurar que o provedor de serviços compreende a perspectiva de serviço do cliente;
- Assegurar níveis de satisfação do cliente;
- Estabelecer e manter uma relação construtiva entre o provedor de serviços e o cliente;
- Identificar mudanças no ambiente do cliente e tendências de tecnologia;
- Estabelecer e articular requisitos de negócio para serviços novos ou mudanças nos atuais;
- Trabalhar com o cliente para assegurar que os serviços serão capazes de entregar valor;
- Mediar em casos onde existirem requisitos conflitantes para serviços;
- Estabelecer um processo formal para receber e fazer escalação de reclamações de clientes.

