

# **Gestão de Infraestrutura de TI**

**Elaborado por**

**Prof. Alexandre Mendonça**

**Seção 3**

**Versão 2014-1**

# Conteúdo da Seção

---

- **Gestão de Infraestrutura de TI**
  - Estratégia de Serviço de TI

# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO



Estabelece a estratégia geral para:

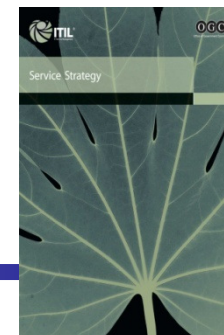
- ✓ Serviços de TI;
- ✓ Gerenciamento de Serviço de TI.

## Meta

Fazer com que os provedores de TI pensem em estratégia para entregar serviços de TI  
**com eficiência e eficácia.**

## Objetivos

- Identificar as necessidades do negócio;
- Desenvolver estratégias para satisfazer as necessidades do negócio;
- Ajudar a selecionar as melhores opções para o aperfeiçoamento do serviço;
- Focar no uso dos serviços para criar valor para o negócio.



---

# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

## CONCEITOS GERAIS E DEFINIÇÕES

# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

---

**Utilidade e Garantia**  
**Recursos e Habilidades**  
**Portfolio de Serviço**  
**Catálogo de Serviço (Catálogo de Serviço de Negócio e**  
**Catálogo de Serviço Técnico)**  
**Risco**  
**Modelo de Serviço**  
**Provedor de Serviço**

---

**Uma mente focada no marketing começa com simples perguntas:**

**O que é o nosso negócio?**

**Quem é o nosso cliente?**

**O que o cliente valoriza?**

**Quem depende de nossos serviços?**

**Como usam os nossos serviços?**

**Por que são valiosos para eles?**

# CONCEITOS GERAIS E DEFINIÇÕES

---

**Utilidade** - Funcionalidade oferecida por um produto ou Serviço para atender uma necessidade em particular. Utilidade é freqüentemente resumida como “o que é feito”. ( adequado para o uso )

**Garantia** - Uma promessa ou compromisso que um produto ou Serviço irá atender seus Requisitos acordados. ( adequado para o propósito )

**Utilidade é o que o cliente obtém e garantia é como isto é entregue**

---

---

## Exemplo de Caso:

### Serviços de comunicação móvel

**Um fornecedor muito conhecido de serviços de comunicação móvel tem o slogan de propaganda, “Pode me ouvir agora?”**

**Um outro fornecedor tem o slogan, “Justo e Flexível”.**

**Quais dimensões de valor cada slogan promove?**



---

## Exemplo de caso (solução): Garantia e utilidade

Um observador casual pode dizer, de forma sarcástica, que ambos fornecem serviços idênticos: serviços de comunicação móvel.

No entanto, adotando uma mente voltada ao marketing, cada provedor foca em diferentes aspectos dos resultados de **clientes** ou de valor de criação.

O slogan 'Pode me ouvir agora?' diferencia o valor baseado no desejo do cliente por garantia: **disponibilidade** de serviço sem levar em consideração o local.

O slogan 'Justo e Flexível' diferencia o valor baseado no desejo do cliente por utilidade: precificação justa sob uma variedade de cenários de uso de serviço.

---

# CONCEITOS GERAIS E DEFINIÇÕES

Os **Recursos** e as **Habilidades** são tipos de ativos.

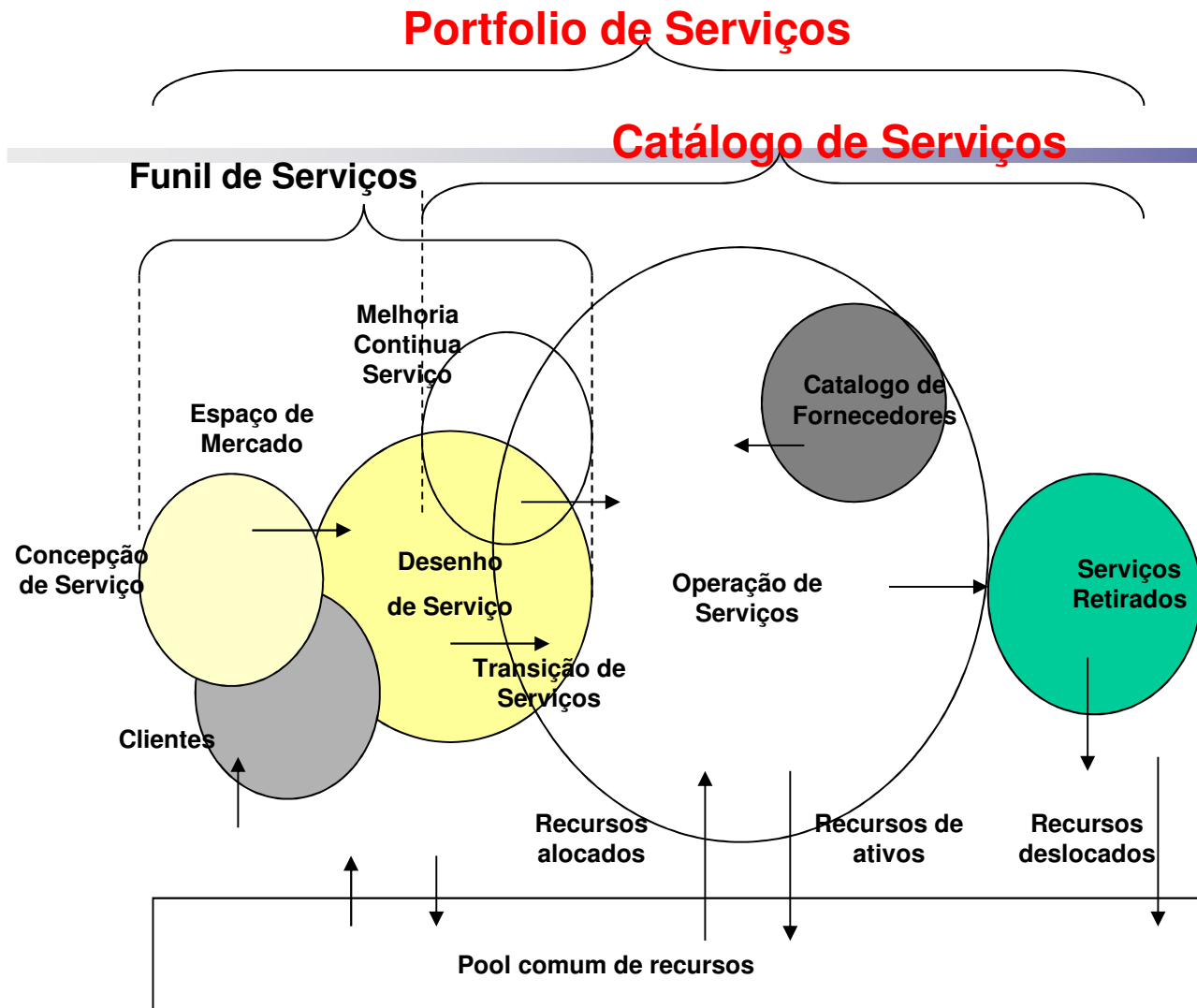
	Habilidades		Recursos	
A1	Gerenciamento		Capital financeiro	A9
A2	Organização		Infra-estrutura	A8
A3	Processos		Aplicações	A7
A4	Conhecimento		Informação	A6
	Pessoas	A5	Pessoas	

As **habilidades** representam a **capacidade** de uma organização de coordenar, controlar e desdobrar recursos para produzir valor.

É relativamente fácil adquirir os recursos comparados às habilidades.

Os recursos são entradas diretas para produção.

# CONCEITOS GERAIS E DEFINIÇÕES



Representa os **compromissos e investimentos** feitos por um fornecedor de serviço para atender clientes e ocupar espaço do mercado.

Representa os **compromissos contratuais**, como o **desenvolvimento de novo serviço**, e **projetos de melhoria do serviço** em curso iniciadas pela melhoria contínua do serviço.

Inclui os **serviços de terceiros**, que são uma parte integrante de ofertas do serviço aos clientes.

- 4 P's da Estratégia de Serviço
  - Estratégia de Serviço como
    - *Perspectiva*
      - Descreve uma visão e direção
    - *Posição*
      - Descreve a decisão para adotar uma posição bem definida
    - *Plano*
      - Descreve o meio de transição de *como está* para *como deve ser*
    - *Padrão*
      - Descreve uma série de decisões consistentes e ações ao longo do tempo

# CONCEITOS GERAIS E DEFINIÇÕES

**Risco** é definido com um evento incerto podendo ser uma ameaça (**risco negativo**) ou uma oportunidade (**risco positivo**)

Controlar riscos exige a **identificação e o controle da exposição** ao risco, que pode ter um impacto na realização dos objetivos de negócio de uma organização.

Riscos associados com a estratégia de serviço:

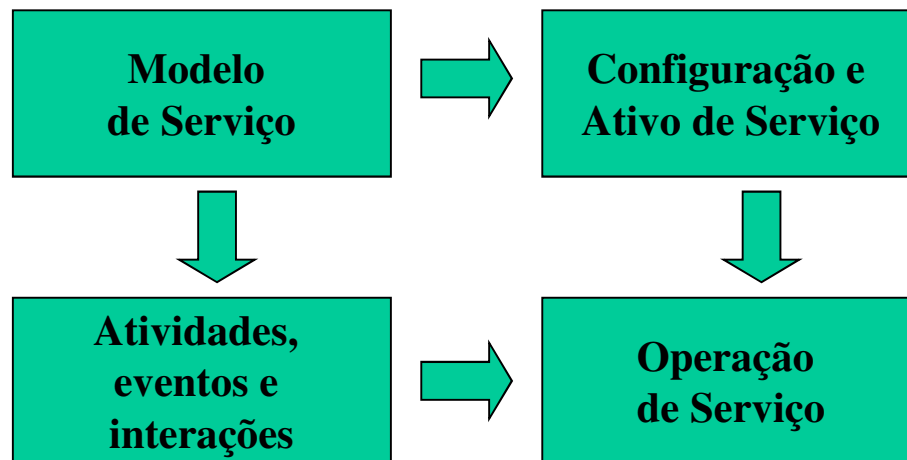
- ✓ **Riscos de Contrato**
- ✓ **Riscos de Desenho**
- ✓ **Riscos Operacionais**
- ✓ **Riscos de Mercado**

# CONCEITOS GERAIS E DEFINIÇÕES

Os **modelos do serviço** codificam a estratégia de serviço para um determinado mercado.

São modelos para que os processos e funções de gerenciamento de serviço possam se relacionar e colaborar na **criação de valor**.

Os modelos do serviço descrevem como os ativos do serviço interagem com os ativos do cliente e criam valor para o portfolio de contratos.



Esta interação conecta demanda com a capacidade para prover o Serviço.

O Acordo de Serviço especifica os termos e as condições em que tal interação ocorre com compromissos e expectativas de cada lado.

Os resultados definem o valor a ser criado para o cliente.

Os modelos do serviço codificam a estrutura e a dinâmica de serviços.

A estrutura e a dinâmica são influenciadas por fatores da utilidade e da garantia a ser entregue aos clientes.

## ■ Provedor de Serviço

- Uma Organização que fornece Serviços a um ou mais Clientes Internos ou Clientes Externos.
- É freqüentemente usado como uma abreviação de Provedor de Serviço de TI.

## ■ Tipos de Provedor de Serviço

- Provedor de Serviço Interno – Tipo I
  - Um Provedor de Serviço Interno que fica localizado internamente a uma Unidade de Negócio. Pode haver vários Provedores de Serviço Tipo I dentro de uma Organização.
- Provedor de Serviços Compartilhados – Tipo II
  - Um Provedor de Serviço Interno que fornece Serviços de TI compartilhados para mais de uma Unidade de Negócio.
- Provedor de Serviço Externo – Tipo III
  - Um Provedor de Serviço que fornece Serviços de TI a Clientes Externos.

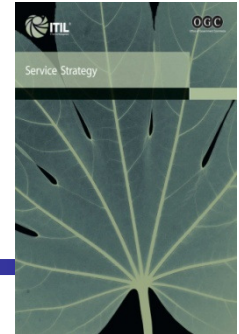
- Provedor de Serviço Interno – Tipo I
  - Fornecedores do Tipo I são tipicamente funções de negócio incorporados às unidades de negócio que eles servem;
  - Os objetivos principais são alcançar excelência funcional e efetividade em custo para as unidades de negócio que servem;
  - Operam dentro de espaços de mercado internos,
  - Cada unidade de negócio (UN) pode ter seu próprio provedor tipo I.



- Provedor de Serviços Compartilhados – Tipo II
  - Funções como finanças, TI, recursos humanos e logística nem sempre são a vantagem competitiva da organização.
  - Os serviços de tais funções compartilhadas são consolidadas em uma unidade autônoma especial: unidade de serviços partilhados.

- 
- Provedor de Serviço Externo – Tipo III
    - Podem oferecer preços competitivos e reduzir os custos unitários consolidando a demanda.
      - Clientes podem ser motivados para escolher um provedor Tipo III por causa de acesso ao conhecimento, experiência, escala, escopo, capacidades e recursos que estão fora do alcance da organização ou do âmbito de portfolio de investimento considerado cuidadosamente.

- 
- Base das decisões para a escolha do tipo de provedor
    - Custos de transação
    - Fatores estratégicos da indústria
    - Competência *core*
    - Capacidade de gerenciamento de risco do cliente
  - Os princípios de custos de coordenação e especialização são aplicados



---

# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

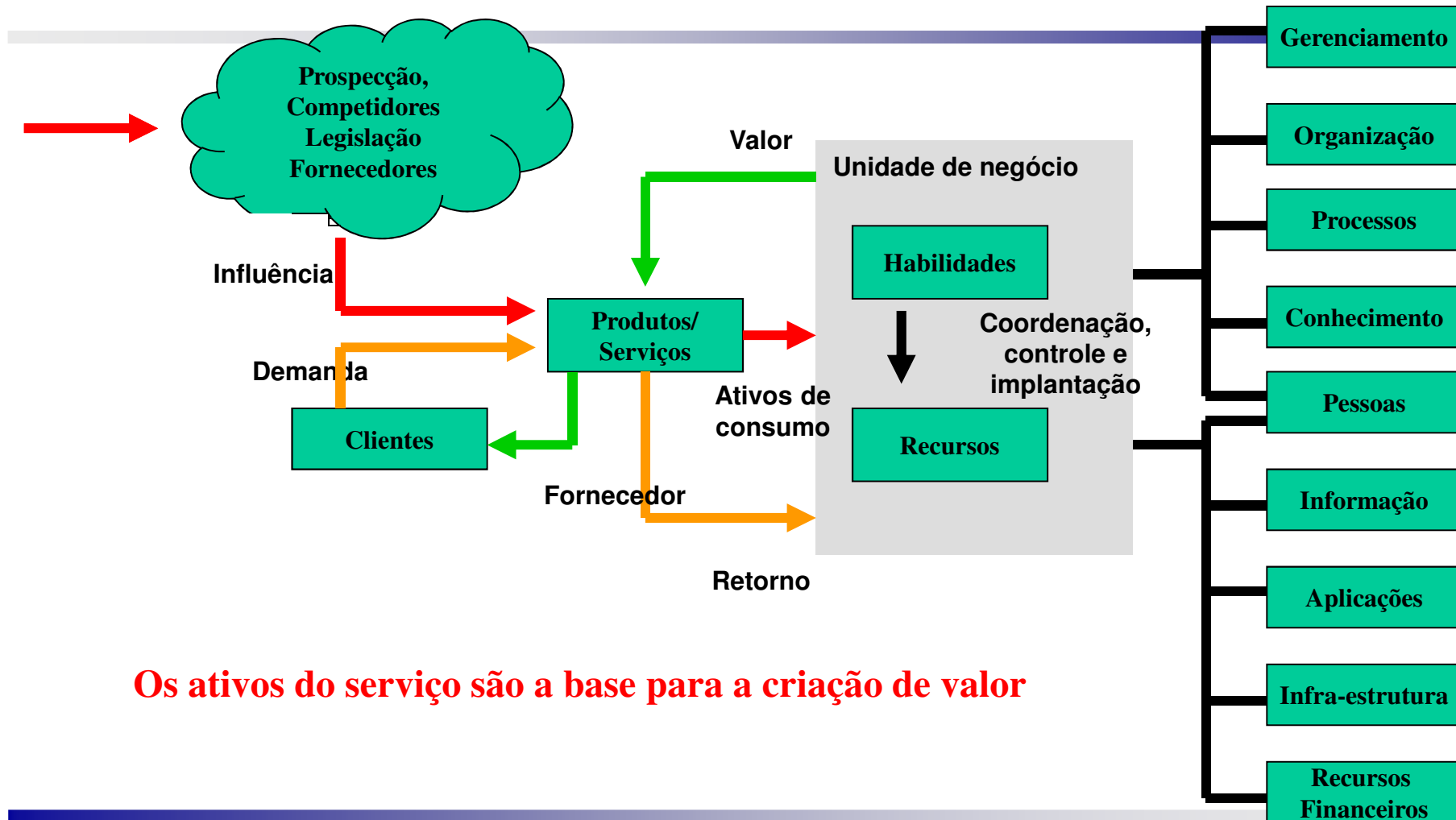
## PRINCÍPIOS CHAVES E MODELOS

# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

---

- ✓ Explicar como os Ativos de Serviço são a base para a Criação de Valor
- ✓ Descrever a base da Criação de Valor através de Serviços

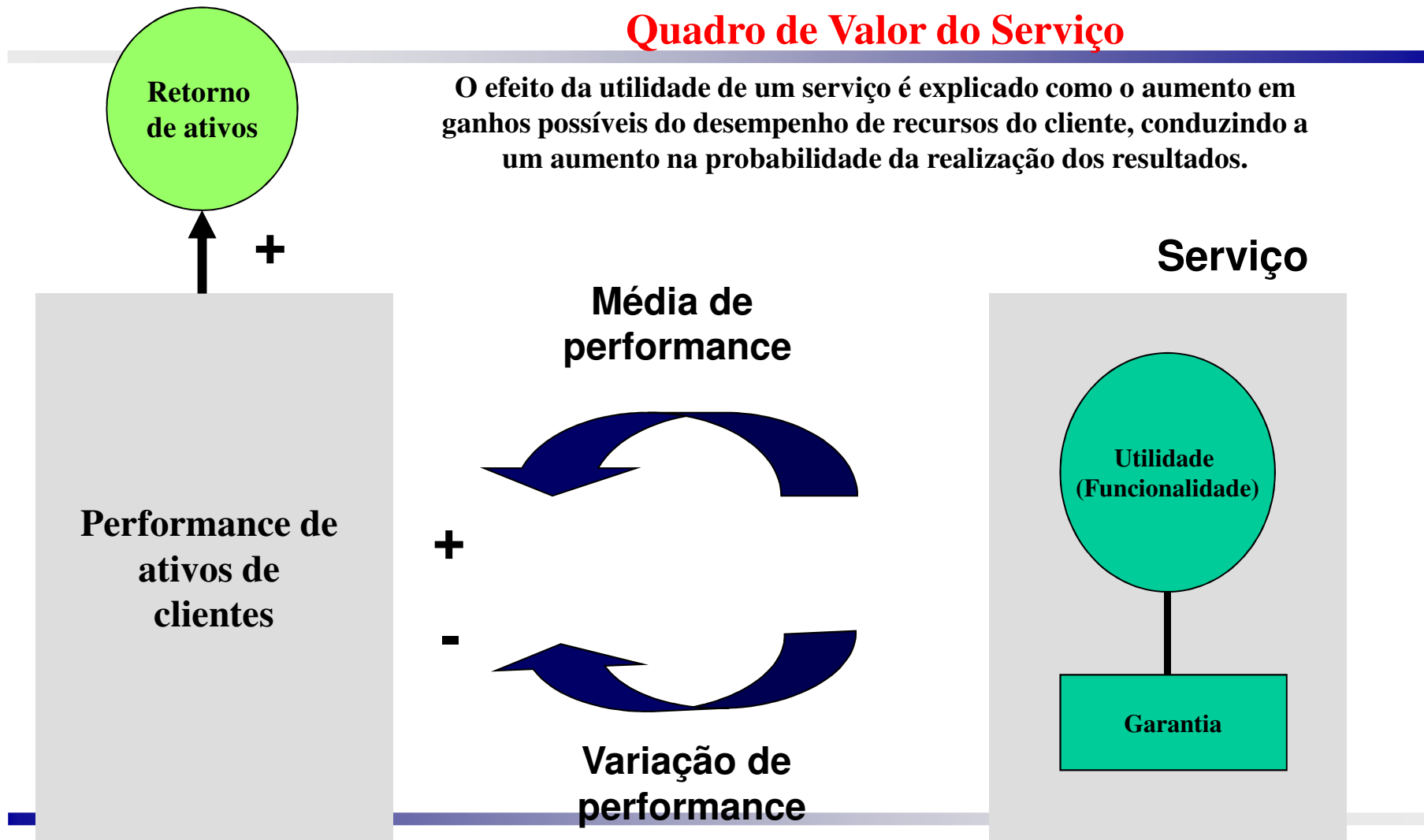
# PRINCIPIOS CHAVES E MODELOS

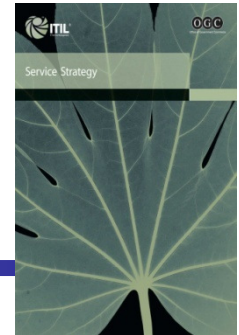


# PRINCIPIOS CHAVES E MODELOS

## Quadro de Valor do Serviço

O efeito da utilidade de um serviço é explicado como o aumento em ganhos possíveis do desempenho de recursos do cliente, conduzindo a um aumento na probabilidade da realização dos resultados.



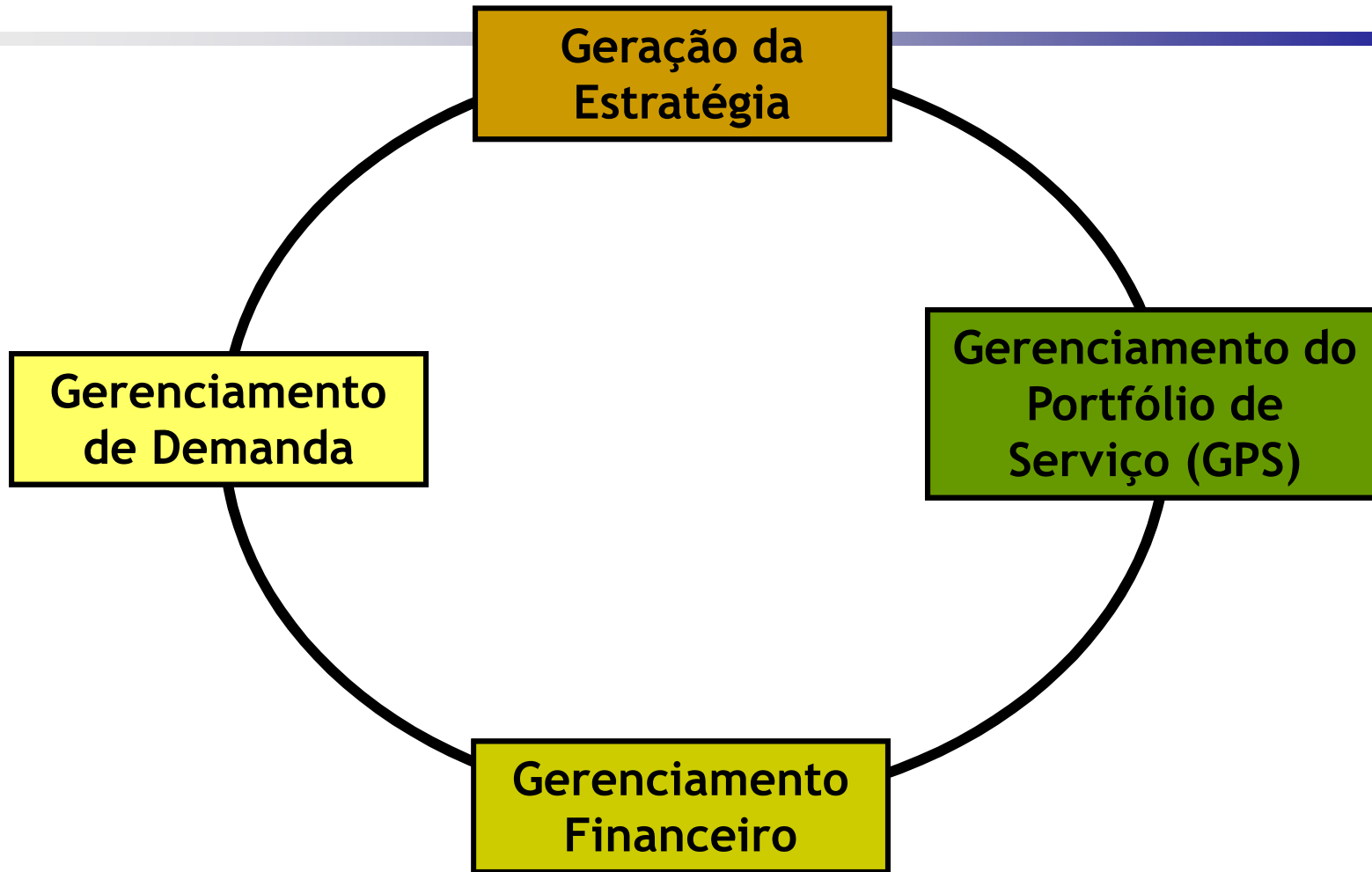


# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

## PROCESSOS



# PROCESSOS DA ESTRATÉGIA DE SERVIÇO



---

# ESTRATÉGIA DE SERVIÇO PROCESSOS GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

# GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

---

## **Estratégia de Serviços**

- Definir o mercado
- Desenvolver ofertas
- Desenvolver os ativos estratégicos
- Preparar para executar

## **Estratégia de Valor**

- Portfolio de serviços
- Demanda

# GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## Definir o mercado

---

A Estratégia dentro do contexto de gerenciamento de serviço pode ser visto em duas perspectivas.

### **Estratégias para serviços**

**São desenvolvidas estratégias para os serviços oferecidos.**

### **Serviços para estratégias**

**Provedores diferenciam seus serviços propondo diferentes alternativas (soluções) a clientes.**

# GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## Desenvolver ofertas

---

**É definido por um conjunto de resultados para o negócio, que podem ser facilitados para um serviço.**

**A oportunidade de facilitar estes resultados define um espaço do mercado.**

- **Espaço do mercado**
- **Definição dos serviços baseada em resultados**
  - **Portfólio, Funil e Catálogo de Serviço**

# GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## Desenvolver ativos estratégicos

---

Os **provedores de serviços** devem tratar a **gerenciamento do serviço** como um **recurso estratégico**.

Os investimentos feitos são **menos arriscados** porque a **capacidade de entrega do serviço** é constantemente **repetida e testada**.

O gerenciamento do serviço começa com a **habilidade** de **coordenar e controlar os recursos** para **suportar o catálogo dos serviços**.

Os desafios são superados em conseguir **níveis de serviço** progressivamente **mais elevados**.

Há um reforço mútuo entre as duas partes. As **capacidades** e os **recursos** são ajustados até que o objetivo seja alcançado.

---

# GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## Preparar para executar

---

**Cada modelo representa um tipo do processo.**

- Avaliação estratégica
- Fatores críticos de sucesso
  - Análise competitiva
- Priorização dos investimentos

- ✓ Quais são os clientes e partes interessadas que estão satisfeitos? Quais não estão?
    - ✓ Quais clientes são rentáveis?
  - ✓ Quais são as atividades em nossa cadeia de valor ou rede de valor eficazes?
-

---

**ESTRATÉGIA DE SERVIÇO**  
**PROCESSOS**  
**GERENCIAMENTO DO PORTFOLIO**  
**DE SERVIÇOS (GPS)**



# GERENCIAMENTO DO PORTFOLIO DE SERVIÇOS (GPS) - OBJETIVO

---

**Gerenciar investimentos** no gerenciamento do serviço através da organização e controle do valor.

É um **método dinâmico**, descreve os serviços em termos de **valor do negócio**.

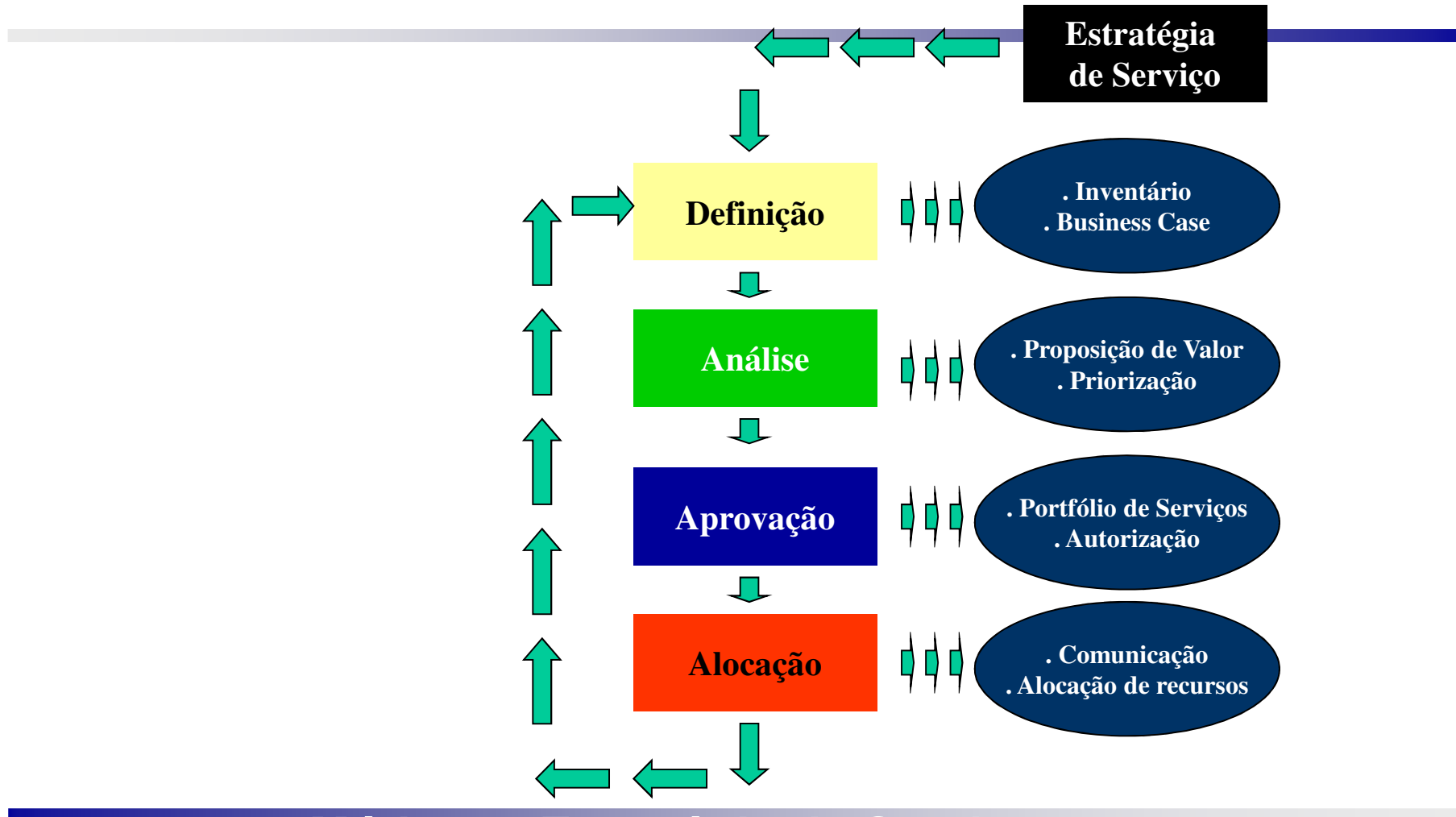
**Maximizar o retorno a nível aceitável do risco.**

O valor de uma estratégia do portfólio de serviço é demonstrada com a **habilidade de antecipar demanda atual e futura** ao manter o alinhamento **com à estratégia e planejamento da organização**.

Há poucas diferenças fundamentais entre **gerenciamento de portfólio de TI, gerenciamento de portfólio de projetos e gerenciamento de portfólio de serviços**. Todas são técnicas de governança. A diferença está no detalhes de execução.

---

# GERENCIAMENTO DO PORTFOLIO DE SERVIÇOS POLITICAS, PRINCIPIOS E CONCEITOS



# GERENCIAMENTO DO PORTFOLIO DE SERVIÇOS - PAPEL



- Gerenciar serviços como se fosse um produto através do ciclo de vida
- Trabalhar muito próximo com os Gerentes de Relacionamento de Negócio – foca no Portfolio do cliente
- Ser reconhecido como um especialista nas linhas de serviço
- Avaliar novas oportunidades de mercado, modelos de operação, tecnologias e necessidades emergentes dos clientes.

---

# **ESTRATÉGIA DE SERVIÇO**

## **PROCESSOS**

### **GERENCIAMENTO FINANCEIRO**

# GERENCIAMENTO FINANCEIRO - OBJETIVO

Fornecer ao negócio a quantificação do valor dos serviços de TI

Assegurar capital apropriado para a entrega e consumo de serviços

Fornecer o conhecimento e modelos para avaliar o retorno do investimento ( Análise do Investimento de Serviço)

- que serviços nos custaram mais e porque?
- quanto eficientes são nossos modelos de fornecimento do serviço com relação às alternativas?

# GERENCIAMENTO FINANCEIRO DE TI

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

---

**O gerenciamento financeiro calcula e atribui um valor monetário a um serviço ou a um componente de serviço, entregue ao negócio e baseado no acordado de modo que possa ser conhecido através da empresa.**

# GERENCIAMENTO FINANCEIRO DE TI

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

- Fornece ao negócio e TI com a quantificação, em termos financeiros, do valor dos Serviços de TI, o valor dos ativos básicos ao fornecimento daqueles serviços e a qualificação da previsão operacional .
- Agrega entradas de dados em toda a empresa e auxilia na geração e disseminação da informação como uma saída para alimentar decisões críticas e atividades como:
  - *Valoração de serviço*
  - *Modelagem da demanda*
  - *Gerenciamento do Portfolio de Serviço*
  - *Otimização do fornecimento de serviço*
  - *Planejamento confiante*
  - *Análise de investimento de serviço*
  - *Contabilidade dentro do Gerenciamento Financeiro*
  - *Flexibilidade (Compliance)*
  - *Dinâmica de Custo Variável*

# GERENCIAMENTO FINANCEIRO DE TI

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

---

**Capital / Operacional** - Esta classificação é dependente das metodologias de contabilidade adotada pela empresa.

**Direto / Indireto** - Esta designação determina se o custo será nomeado diretamente ou indiretamente para um consumidor ou serviço.

**Fixo / Variável** - Segregação de custos é baseada em compromissos contratuais de tempo ou preço. Deve buscar aperfeiçoar o custos fixos e minimizar o variável de modo a maximizar a previsibilidade e estabilidade.



# GERENCIAMENTO FINANCEIRO DE TI

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

### Modelo de Custo

Estrutura, que permite registrar e atribuir custos conhecidos.

Objetivo – Calcular o custo global do fornecimento de serviços de TI.

**Tipos de Custo**

**Elementos de Custo**

**Categorias de Custo**

# GERENCIAMENTO FINANCEIRO DE TI

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

---

**Unidades de custo** - Uma Unidade de custo é a unidade identificada de consumo que é respondido por um particular serviço ou recurso de serviço. Exemplo: número de funcionários, licenças de software ou coisas que podem ser facilmente medidas (ex. utilização de processadores, eletricidade consumida).

**Tipo de Custo** - Categoria de mais alto nível em que os Custos são designados no Orçamento e na Contabilidade. Por exemplo: hardware, software, pessoas, instalações.

**Elementos de Custo** - Categoria de nível médio em que os Custos são designados no Orçamento e na Contabilidade. Por exemplo: o Tipo de Custo “pessoas” pode ter Elementos de Custos como folha de pagamento, benefícios, etc.

---

# **ESTRATÉGIA DE SERVIÇO**

## **PROCESSOS**

### **GERENCIAMENTO DA DEMANDA**

# GERENCIAMENTO DA DEMANDA - OBJETIVO

---

É um **aspecto crítico do gerenciamento de serviço.**

Demanda mal controlada é uma **fonte de risco para provedores de serviços** por causa da incerteza na demanda.

**A capacidade excedente gera custo sem criar valor.**

Os acordos do nível de serviço, a previsão, o planejamento, e a coordenação junto ao cliente pode **reduzir a incerteza na demanda** mas não pode **inteiramente eliminá-la.**

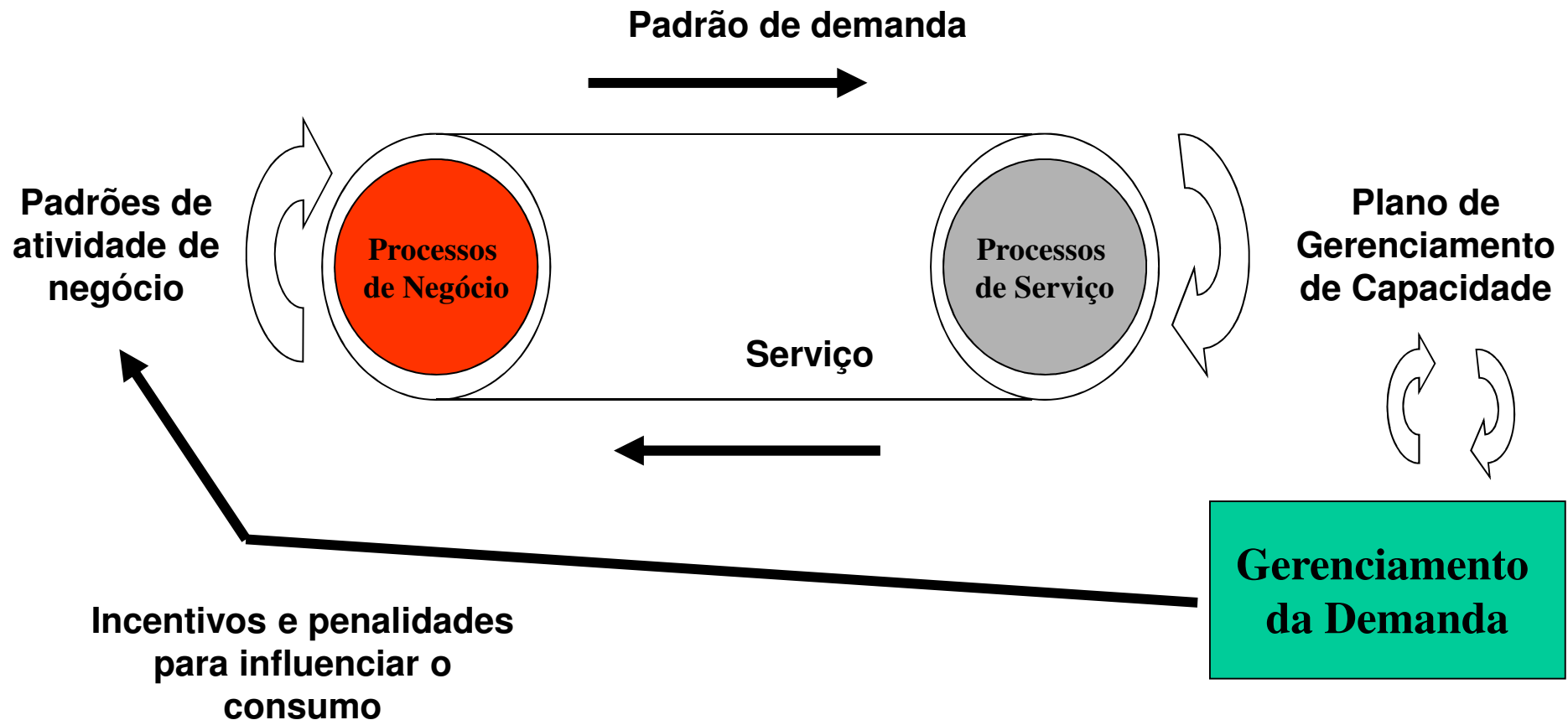
As técnicas de gerenciamento da demanda tais como a fixação de **preço normal, descontos de volume e níveis de serviço diferenciados** podem influenciar a demanda.

A demanda não pode existir simplesmente porque a capacidade existe.

---

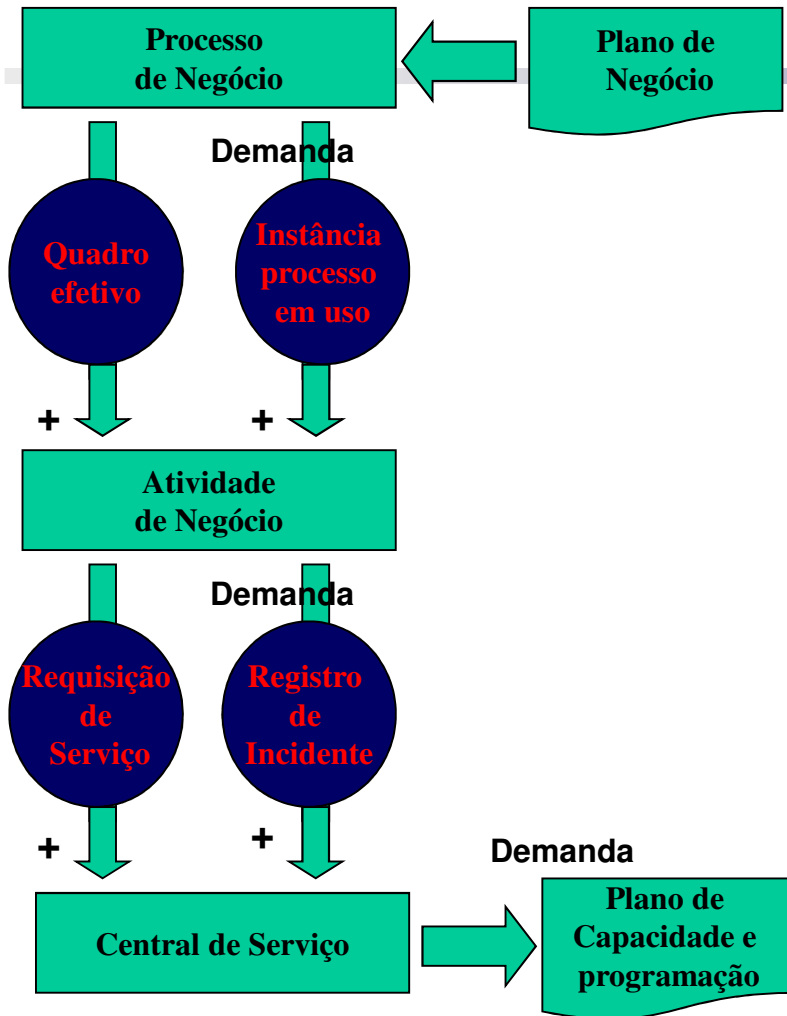
# GERENCIAMENTO DA DEMANDA

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS



# GERENCIAMENTO DA DEMANDA

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS



**Processos de negócio** são as fontes primárias para a demanda de serviços.

**Padrões de Atividade de Negócio**  
- Perfil de Carga de Trabalho de uma ou mais Atividades de Negócio.

**PAN** são usados para ajudar o Provedor de Serviço de TI a entender e a planejar para os diferentes níveis de atividade de negócio.

# GERENCIAMENTO DA DEMANDA

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

---

**Benefícios para analisar PAN estão em forma de entradas para as funções e processos de gerenciamento de serviço, como as que seguem:**

- ✓ **Desenho de Serviço pode então otimizar desenhos para adequar padrões de demanda**
  - ✓ **Catálogo de Serviço pode mapear os padrões de demanda para serviços apropriados**
  - ✓ **Gerenciamento de Portfolio de Serviço pode aprovar investimentos em capacidade adicional, novos serviços ou mudanças aos serviços**
  - ✓ **Operação de Serviço pode ajustar alocação de recursos e programação**
  - ✓ **Operação de Serviço pode identificar oportunidades para consolidar demanda por agrupamento estreito combinando padrões de demanda**
  - ✓ **Gerenciamento Financeiro pode aprovar incentivos adequados para influenciar demanda**
-

# GERENCIAMENTO DA DEMANDA

## POLÍTICAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

---

**Pacote de Desenho de Serviço** - Documento(s) definindo todos os aspectos de um Serviço de TI e seus Requisitos por cada fase do seu Ciclo de Vida. Um Pacote de Desenho de Serviço é produzido para cada novo Serviço de TI, Mudança importante, ou Obsolescência de Serviço de TI.

**Pacote de Serviço** - Uma descrição detalhada de um Serviço de TI que está disponível para ser entregue a Clientes. Um Pacote de Serviço inclui um Pacote de Nível de Serviço e um ou mais Serviços Principais e Serviços de Apoio

**Pacote de Nível de Serviço (PNS)** - Um nível definido de Utilidade e Garantia para um Pacote de Serviço específico. Cada PNS é desenhado para atender as necessidades de um Padrão de Atividade de Negócio em particular. Veja Linha de Serviço.

**Pacote de Serviço Principal (PSP)** - Uma descrição detalhada de um Serviço Principal que pode ser compartilhada por dois ou mais Pacotes de Nível de Serviço.

---



# GERENCIAMENTO DA DEMANDA - PAPEL



- Criar e Gerenciar políticas de incentivos e penalidades
- Participar na criação dos Acordos de Nível de Serviço (SLA)
  - Monitorar toda a demanda e capacidade
    - Gerenciar recursos do processo
    - Responde às mudanças no PAN

- 
- Você deve ser capaz de...
    - Explicar como *Ativos de Serviço* são a base para a *Criação de Valor*
    - Descrever as bases da *Criação de Valor* através de *Serviços*
    - Destacar as 4 principais atividades
      - Definir o mercado
      - Definir a oferta
      - Desenvolver ativos estratégicos
      - Preparar para execução
    - Conhecer os objetivos, conceitos básicos e papéis dos processos
      - *Gerenciamento do Portfólio de Serviço*
      - *Gerenciamento da Demanda*
      - *Gerenciamento Financeiro*
-

# QUESTÃO

---

## **Exemplo de caso: Serviços de Telecomunicações**

**Em algum momento durante os anos 90, um grande provedor de serviços de internet trocou suas ofertas de serviço de internet de precificação variável para precificação fixada para todos os serviços que possam ser usados.**

**A intenção da estratégia foi diferenciar de seu concorrente de serviços através de planos de precificação superior.**

**A estratégia de serviço funcionou excessivamente bem – clientes aglomeravam-se para assinar. Os resultados, no entanto, incluíram grande número de clientes encarando congestionamento ou incapazes de entrar no sistema.**

**Por que houve tal desconexão entre estratégia e operações?**

# QUESTÃO

---

**Exemplo de caso (solução):**

## **A falta de um Ciclo de Vida do Serviço**

**A decisão de adotar a estratégia de precificação não pareceu estar coordenada com o desenho de serviço, transição de serviço ou operações de serviço, indicando uma falta de pensamento holístico ou de sistemas na construção da estratégia de precificação do serviço. Apesar de estrategicamente sólida, a estratégia de precificação não considerou as muitas partes inter-relacionadas do sistema inteiro.**

**Dentre as consequências sem propósito, está uma estratégia de serviço que apareceu nas primeiras páginas de jornal do mundo todo, como um colossal erro estúpido no gerenciamento de serviço.**

---

# Bibliografia

---

- **Básica**

- GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI NA PRÁTICA. UMA ABORDAGEM COM BASE NA ITIL.
- GESTAO DE HELP DESK E SERVICE DESK