

# Aula 07

Site: MoodleWIFI  
Curso: Analise de sistemas  
Livro: Aula 07  
Impresso por: RIANE RUBIO  
Data: Friday, 12 Apr 2019, 19:56

# Sumário

1. Introdução
2. A versão 3
3. Estratégia de Serviços
4. Sucesso
5. Provedores
6. Processos
7. Desenho
8. Serviços

# 1. Introdução



## Conceitos

Serviço de TI é o meio para entregar valor aos clientes, propiciando os resultados desejados, sem que tais clientes / áreas de negócio precisem assumir custos e riscos específicos / inerentes a TI.

*“Um serviço é um meio de entregar valor aos clientes, facilitando os resultados que os clientes querem alcançar, sem ter que assumir custos e riscos” (ITIL V3)*

Gerenciamento de Serviços de TI é o conjunto de capacidades organizacionais (*processos e métodos de trabalho, funções, papéis e atividades*) realizadas para prover valor sob a forma de serviços.

*“O Gerenciamento de Serviços é um conjunto de habilidades da organização para fornecer valor para o cliente em forma de serviços” (ITIL V3)*

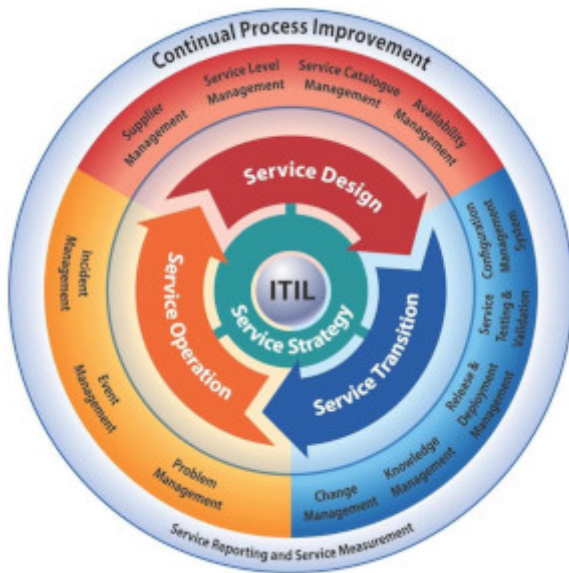
O ITIL V3 tem um eixo (núcleo) de condução das atividades, o livro de Estratégia de Serviço, que norteia os demais livros / processos, que são:

- **Desenho de Serviço,**
- **Transição de Serviço e**
- **Operação de Serviço.**

Circundando todos os processos está o livro de Melhoria Contínua de Serviço.

Todos são tidos como fases do ciclo de vida dos serviços, sendo a **Estratégia** a fase inicial do mesmo.

Processos e funções são distribuídos ao longo do ciclo de vida.



## 2. A versão 3

As principais mudanças em relação à V2 são:

- Abordagem baseada no ciclo de vida dos serviços;
- Visão integrada de TI, negócios e fornecedores (*gestão de outsourcing*);

**Outsourcing** é uma expressão em inglês normalmente traduzida para português como **terceirização**.

No mundo dos negócios, o outsourcing é um processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa.

Para melhor entendimento, pode-se dividir o ciclo de vida em três grupos de conceitos:

1. Análise de requisitos e definição inicial, onde estão os livros de Estratégia e Desenho;
  2. Migração para o ambiente produtivo/operacional, onde está o livro de Transição;
  3. Operação e melhoria em produção, onde estão Operações e Melhoria Contínua de Serviços.
- **Estratégia:** identifica requisitos e necessidades de negócio, que são acordados e documentados em um **SLP** (*service level package*).
  - **Desenho** : a partir do requisito concebe a solução, em todos os seus aspectos, que são documentados em um **SDP** (*service design package*). O **SDP** é um documento de especificações e características dos serviços.
  - **Transição:** implementação em produção. Tal implementação é testada e acompanhada, bem como validada. O **SKMS** (*service knowledge management system*) é atualizado com as informações do ambiente de produção.
  - **Operation:** o serviço é mantido em operação / funcionamento de acordo com os níveis de serviço **SLAs** (*Service Level Agreement*) estabelecidos para gerar os resultados esperados.

**Continual Service Improvement:** identifica oportunidades de melhoria no serviço.

### 3. Estratégia de Serviços

**Objetivo:** desenvolvimento de estratégias e modelos organizacionais baseados em serviços.

#### Envolve:

- quais serviços devem ser oferecidos e para quais clientes;
- como criar valor para os clientes;
- como fazer que percebam o valor criado;
- como desenvolver planos de negócio de modo a obter capacidades e recursos necessários aos serviços;
- como otimizar a alocação de recursos;
- como medir o desempenho dos serviços;

#### Conceitos Importantes:

**Competitividade:** serviços operam em mercados competitivos; portanto é necessária uma estratégia de terceirização e provimento os serviços.

#### 4 P's:

1. **Perspectiva** – direcionamento, visão estratégica da organização sobre o mercado;
2. **Posição** – como o mercado enxerga a organização, daqui derivam estratégias de diferenciação;
3. **Plano** – traduz a estratégia para a produção / operação;
4. **Padrão** – descreve características essenciais dos serviços, norteador funcionamento dos serviços e da organização.

Serviços devem ter seus **riscos gerenciados**.

## 4. Sucesso

**Fatores críticos de sucesso:** são identificados e revisados periodicamente para garantir adequação do portfólio de serviços à estratégia. Indica para quais elementos é necessário estar atento de modo que o serviço esteja alinhado à estratégia.

**Contabilidade orientada a serviços:** forma de alinhar a Gestão de TI à Gestão Financeira.

No **Itil V3** a gestão financeira não é mais apenas um balizador do SLA, é parte da estratégia, uma vez que além de demonstrar os custos da TI, também demonstra o valor dela para o negócio.

**Valor do serviço:** é combinação da utilidade + garantia, que devem crescer / avançar proporcionalmente.

1. **Utilidade:** adequado ao propósito. Suporta o desempenho ou remove barreiras.
2. **Garantia:** adequado ao uso. Disponibilidade, Capacidade, Continuidade e Segurança (**DCCS**).

O *Service Level Package (SLP)* deve descrever os requisitos de Utilidade + Garantia para criação de valor para o negócio.

# 5. Provedores

## Tipos de Provedores de Serviço:

- **Tipo 1** – interno, atende a uma unidade de negócio apenas.  
**Vantagem:** atendimento dedicado às necessidades de negócio.  
**Desvantagem:** Duplicação de esforços.
- **Tipo 2** – interno, atende a várias unidades de negócio.  
**Vantagem:** padronização e redução de custos.  
**Desvantagem:** maior exposição à ameaças de substituição por provedores externos.
- **Tipo 3** – externo, atende à várias organizações.  
**Vantagem:** acesso facilitado a melhores práticas de mercado, manutenção do foco da organização no próprio negócio.  
**Desvantagem:** negócio passa a depender de terceiros, além de dificuldade em alcançar vantagens competitivas.

**Ativos de serviço:** incluem qualquer coisa que possa contribuir para a entrega de um serviço.

Para prover serviços devo garantir que tenho os ativos necessários.

Desenvolvê-los é parte da estratégia.

Podem ser **habilidades e recursos**.

Habilidades	Recursos
Gerenciamento	Capital Financeiro
Organização	Infraestrutura
Processos	Aplicações
Conhecimento	Informação
<b>Pessoas</b>	<b>Pessoas</b>

**Habilidades** diferenciam os serviços providos pelas organizações.

**Recursos** são necessários para que as organizações façam plenamente seu trabalho.



## 6. Processos

### Processos (Est/Fin/Port/Dem)

#### Geração da Estratégia

É um processo difuso no livro (*tipo de provedor, 4 Ps, alocação de recursos*).

Trata da definição do mercado a ser atendido, das ofertas para esse mercado e dos ativos a serem utilizados para isso.

Cuida da preparação da organização para execução da estratégia (*estrutura*).

#### Gestão Financeira

Atividades de orçamentação, contabilização e cobrança;

**Novidade:** realiza quantificação do valor do serviço e dos ativos, em termos de **TIR, ROI**, etc.

**Papel:** Gerente financeiro, responsável por lidar com custos, acordar valores, participar na modelagem da demanda (*incentivos / penalidades à demanda*), além de manter conformidade com marcos regulatórios financeiros, como **SOX, Basileia, 3380-Bacen**, etc.

#### Gerência de portfólio

Primeiro é preciso destacar que o portfólio de serviços não é o catálogo de serviços.

O portfólio fornece informações sobre todos os serviços através do ciclo de vida.

A partir do portfólio é possível saber o que está na fila para desenvolver (*funil de serviço*), o que está em operação (*catálogo de serviço*), o que deve ser aposentado ou já foi retirado do portfólio (*serviços obsoletos*).

Este processo descreve os serviços em termos de valor para o negócio, definindo as necessidades do negócio e as soluções do provedor para elas.

Além disso, este processo compara os serviços de vários provedores, baseado na descrição e no valor.

É uma forma de analisar a competitividade de serviços, verificando fraquezas e pontos fortes.

- **Define** (*constrói e atualiza*),
- **Analisa** (*alinhamento, priorização e balanceamento*),
- **Aprova** (*autorização de serviços e recursos*) e
- **Contrata** (*Charter, comunicação e alocação*) a partir da estratégia de serviço.
- Papel: **gerente de produto**, que gerencia serviços como se fossem produtos no ciclo de vida.

#### Gestão de Demandas

Tem como objetivo entender e influenciar as demandas de clientes pelos serviços e a provisão de capacidade p/ atendimento às demandas.

Faz Análise, Rastreamento, Monitoramento e Documentação de Padrões de Atividade do Negócio (**PAN** ou **BAP**) para prever as demandas atuais e futuras por serviços.

No nível estratégico, este processo faz a análise de padrões de negócio e perfis de usuários.

No plano tático, define o uso de mecanismos de diferenciação (*cobrança, nível de serviço*) para encorajar o uso adequado dos serviços.

Papel: **gerente de demandas**, que tem como objetivo gerenciar demandas e capacidades, recursos dos processos além de responder às mudanças no PAN.

O resultado desse processo é o **SLP** – *SERVICE LEVEL PACKAGE*, que define o valor dos serviços em termos de utilidade e garantia.

# 7. Desenho

## Desenho de Serviços:

**Objetivo:** desenho e evolução de serviços para atender requisitos atuais e futuros de negócio.

Traduz o **SLP** em um conjunto de especificações.

Produz e mantém planos, processos, políticas, padrões e arquiteturas para criação dos serviços.

- Desenha serviços que forneçam resultados adequados ao negócio.
- Desenha processos para suportar o ciclo de vida dos serviços.
- Desenvolve habilidades e capacidades de TI.
- Desenha recursos seguros e resilientes de infra, ambiente, aplicações e dados.
- Desenvolve métodos de mensuração e métricas.

Esta fase desenha serviços de TI apropriados e inovadores, incluindo suas arquiteturas, processos, políticas e documentações, de modo a suprir atuais e futuros requisitos de negócio (*adaptado do ITIL*).

A fase de desenho de serviços projeta o serviço de TI e também os processos ao longo do ciclo de vida que norteiam este serviço.

Aqui é importante lembrar da visão holística definida pelo **ITIL V3**, que envolve no desenho de serviços não só a TI e suas soluções, mas arquiteturas e sistemas de gerenciamento, processos, papéis, capacidades além de mensuração e métricas.

Esta etapa deve envolver outras gerências caso necessário, tais como de Capacidade, Financeira, Fornecedores, além de funções como Service Desk.

Dessa forma o planejamento é completo sob diversas ópticas, lembrando que avaliações iniciais de análise de impacto do negócio e análise de riscos também são importantes.

### 4 P's:

- **Pessoas** – é preciso determinar os papéis das pessoas nos processos;
- **Produtos** – determinar os produtos (*serviços, tecnologia e ferramentas*);
- **Processos** – definir os processos;
- **Parceiros** – estabelecer parceiros, fornecedores e vendedores de solução.

### Atividades:

- Eng. De Requisitos do negócio;
- Desenvolvimento de solução, processos e métricas;
- Produção e revisão de documentos e processos;
- Produção e manutenção de políticas;

### Gerenciamento de riscos;

Alinhamento com políticas e estratégias.

Essas atividades são executadas no âmbito de cada um dos processos desta etapa, permeando todos.

Os cinco aspectos mais importantes do Desenho de Serviço são:

1. Identificação dos requisitos de negócio, definição dos requisitos do serviço e Desenho do Serviço;
2. Consulta constante ao Portfólio de Serviços (*pois contém detalhes dos Serviços e seus status*);
3. Desenho da Arquitetura e da Tecnologia (*desenv. e manut. de políticas, estratégias, docs, planos e sistema de gerenciamento de serviços*);
4. Desenho do processo, especialmente os necessários para transição, operação e melhoria continuada;
5. Desenho de métricas de medição – velha máxima de que aquilo que não se pode medir, não é gerenciável.

## 8. Serviços

### Opções de fornecimento de serviços:

Decorre da empresa não ter todas as habilidades necessárias para um serviço.

A solução sugerida no ITIL é terceirizar utilizando uma das seguintes estratégias:

- **In-sourcing** – a empresa desenvolve ou tem todas as habilidades necessárias.  
Melhor controle sobre a entrega, mas o custo também é maior;
- **Outsourcing** – usa recursos de uma org. Externa para desenvolver e manter um serviço.  
Menor controle sobre a entrega, mas pode ser muito vantajoso se serviços comuns estiverem nesse regime (*por exemplo impressão, que não agrega qualquer valor*);
- **Co-sourcing** – combinação dos dois anteriores, com a vantagem de ter-se melhor controle sobre a entrega do serviço.
- **Parceria ou multi-sourcing** – organizações fazem arranjo formal para trabalhar em conjunto.  
Distribuem as atividades entre vários fornecedores, contratando-se os melhores da classe, ao invés de ficar preso a apenas um.  
É uma terceirização de menor risco, por ser mais seletiva.
- **Business Process Outsourcing** – uma organização fornece e gerencia totalmente processos de negócio da outra, como por exemplo nos Call Centers.
- **Application Service Provision** – trata de estabelecer acordo com um ASP para fornecer serviços compartilhados, como por exemplo aplicações na nuvem, onde a empresa obtém o benefício do software sem necessidade de manter a infraestrutura de suporte.  
Reduz custos, mas não é aplicável a sistemas críticos para o negócio.
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO)** – terceirização de expertise de processos e negócio.  
É um movimento recente, de empresas que tem expertise em determinado processo e transformam dados em informação estratégica.