

ESTUDO DE IMPLANTAÇÃO DA *ITIL* NA EMPRESA NEDEL TELECOM ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS

ITIL IMPLANTATION STUDY IN NEDEL TELECOM COMPANY SERVICE STRATEGY

Fernando Ervino Leidens¹,
Aléssio Inácio Cagliari²

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo de viabilidade de implantação da *ITIL* na estratégia de serviços de uma empresa privada, que atua como provedor de internet. Inicialmente realizou-se uma abordagem teórica, contemplando os processos de portfólios dos serviços, o gerenciamento financeiro e a demanda do modelo de gestão da *ITIL*, com foco no aprimoramento do planejamento estratégico da empresa. Fez-se o uso da pesquisa através da investigação e a coleta de dados. Percebeu-se a necessidade de melhorias nas gerências acima mencionadas, ainda a partir do estudo entendeu-se os benefícios, as vantagens da ferramenta e a utilização da mesma como modelo de referência para a empresa, definindo os responsáveis, bem como as responsabilidades em cada gerência. O estudo também confirma a possibilidade de obter melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, através das referências dos processos que a ferramenta *ITIL* dispõe.

Palavras-chave: *ITIL*. Framework. Gerências. Gestão de Serviços de TI.

ABSTRACT

This research has as main purpose to present a feasibility study of the implementation of *ITIL* in the service strategy of a private company, which acts as an Internet service provider. Initially, a theoretical approach was carried out, encompassing services portfolio processes, financial management and demand *ITIL* management model, focused on improving the company's strategic planning. The research was done through research and data collection, it was noticed the need for improvements in the mentioned managements, starting from the study it was understood the benefits, the advantages of the tool and the use of it as a model of reference to the company, defining the responsible ones, as well as the responsibilities in each management. The study also confirms the possibility of obtaining an improvement in the quality of the services offered by the company, through the references of the processes that the *ITIL* tool has.

Keywords: *ITIL*. Framework. Management. IT Service Management.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de as empresas colocarem suas estratégias em prática é uma percepção evidente, para tanto, a tecnologia da informação, que está em constante evolução - vem

¹ Acadêmico do curso de Gestão da Tecnologia da Informação, no Centro Universitário Fai Faculdades, Instalador de Internet, na empresa Nedel Telecom. *E-mail:* leidensfernando@yahoo.com.br

² Mestre em Ensino Científico e Tecnológico pela Universidade Regional Integrada de Santo Ângelo – RS, URI. Especialista pela Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB. Professor do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação. Sócio proprietário, IpInova Tecnologia. *E-mail:* alessio.gti@seifai.edu.br.

contemplar esta precisão. As exigências dos negócios têm aumentado consideravelmente em relação aos resultados esperados, e por isso as reivindicações são fundamentais para que as corporações conquistem um maior espaço no mercado, afirma Santos (2014). Com base nisso, este artigo trará um estudo de viabilidade de implantação de melhorias na empresa Nedel Telecom através de boas práticas oferecidas com a implementação do *framework*³ *ITIL*⁴.

As empresas necessitam cada vez mais de um gerenciamento tecnológico, e a tecnologia da informação dispõe de ferramentas que são indispensáveis nos processos de planejamento estratégico e organizacional, que por sua vez possibilitam processos de melhorias em gestão de qualidade nas organizações (SANTOS, 2014).

O foco consistirá em um estudo de viabilidade da implementação da ferramenta *ITIL* na empresa Nedel Telecom, abordando o nível do ciclo de vida e contemplando os portfólios dos serviços, o gerenciamento financeiro e a demanda, bem como aprimorar o planejamento estratégico da empresa. Ainda estudar e conhecer os benefícios e vantagens da ferramenta *ITIL*, levar em consideração uma proposta de ações práticas para implantação dos processos do *ITIL*, entender os portfólios de serviços oferecidos e definir os responsáveis para cada processo, bem como suas responsabilidades na empresa.

Segundo Santos (2014), a *ITIL* agrega processos com interesse em facilitar o gerenciamento de altos investimentos que necessitam ser analisados estrategicamente a partir do controle de tarefas, planejamento de serviços entre outras formas inteligentes, possibilitando reduções expressivas de custos. A *ITIL* também foca na organização dos profissionais, para que os mesmos façam um planejamento das fases dos serviços prestados, designando táticas para um melhoramento do ambiente de trabalho, percebendo evoluções que os auxiliam nas atitudes de gerenciar problemas no ciclo de vida dos processos.

Para o autor citado acima, a partir da adoção da *ITIL* nas empresas haverá uma satisfação maior dos usuários, pelo fato de ser disponibilizado um serviço eficaz aos mesmos. As práticas da *ITIL* consistem em alcançar os objetivos, porém as elas devem ser adotadas por todas as áreas da TI.

Segundo Pinheiro (2014) a *ITIL* é o modelo mais utilizado para gerenciamento de serviço de TI no mundo todo. Com a implementação da *ITIL* em uma organização, a área de TI passa a ser vista como parte integrante do negócio e não apenas um departamento. A *ITIL*

³ *Framework*: é uma abstração que une códigos comuns entre vários projetos de *software* provendo uma funcionalidade genérica.

⁴ *Information Technology Infrastructure Library*, ou seja, Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação.

compreende a organização em todos os segmentos, podendo ser aplicada na sua realidade de mercado e não necessariamente adotar todos os métodos que o *framework* define. Assim, a metodologia sugere a avaliação de níveis de serviços e de metas, possibilitando a ciência exata do que se tem e o que é necessário fazer para melhorar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Alecrim (2017), a Tecnologia da Informação (TI) provém de recursos computacionais que tem como objetivo facilitar o desempenho de diversos tipos de serviços, sendo assim, é um processo de muita importância, principalmente para as empresas, pois o uso correto dela facilita a elaboração de processos de diferentes atividades, bem como para a sociedade em geral. Desse modo, é possível entender que a TI aborda tudo aquilo que, de certa forma, busca estudar, pesquisar e ampliar tudo que se refere e que está ligado às tecnologias.

Tudo depende da cultura e outros fatores relacionados ao negócio ou atividade, ou seja, definir tecnologia é algo mais difícil como parece; mas conceituá-la não é o principal, e sim, compreendê-la diante da sua importância no cotidiano para uma melhor evolução tecnológica e humana (ALECRIM, 2017).

Para Molinaro e Ramos (2012), o gerenciamento de serviços trata da disponibilização de serviços com qualidade, oferecendo um portfólio aos seus clientes e usuários. A missão de operação é o cumprimento das tarefas diárias nas empresas prestadoras de serviços, usando seus profissionais e os produtos de forma efetiva, eficiente e econômica para, de fato, oferecer um portfólio de serviços de alta qualidade sempre alinhados aos processos de negócios.

Ainda para os autores, as exigências do mercado têm aumentado consideravelmente em relação aos resultados de produtos e processos que são propostos pela tecnologia da informação. As principais preocupações com os serviços prestados por ela estão relacionadas ao custo, prazos e qualidade. Em meio a essas evoluções os gerentes das organizações têm que tomar decisões muitas vezes críticas, que poderão afetar a posição presente das organizações bem como um futuro sucesso ou fracasso delas. Como auxílio na tomada de decisões, existem diversos instrumentos que oferecem melhores práticas para tal, entre elas o *framework ITIL* (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) que detalha os processos necessários para uma melhor gestão de serviços de TI.

2.2 FRAMEWORK ITIL

Conforme Costa et al. (2013), o *framework ITIL (Information Technology Infrastructure Library)* é um acrônimo e surgiu com a mudança da área de *ITIL*, deixando de ser somente provedora de tecnologia e passando a ser sócia de negócios na organização. Assim, seu modelo de atuação é orientado para serviços e a TI começa a trabalhar de fora para dentro, sendo um prestador de serviço, e consequentemente, seus clientes passam a ser as próprias áreas de negócio da empresa.

A *ITIL* é considerada o *framework* de referência para gerenciamento de serviços de TI mais aceito mundialmente. Essa metodologia foi criada por pesquisas concretizadas pela autoria de consultores, especialistas e doutores com finalidade de desenvolver melhores práticas com foco na gestão da área de TI em empresas privadas e públicas. Com objetivos de reduzir custos, aumentar a disponibilidade, ajustar a capacidade, aumentar a eficiência e a eficácia, melhorar a escalabilidade e ainda reduzir riscos. Por conta disso, tornou-se ISO 20000 em dezembro de 2005 (COSTA et al., 2013).

Ainda para Costa et al. (2013), este modelo *framework* tem como foco descrever os processos necessários para gerenciamento da infraestrutura de TI de forma eficiente e eficaz, garantindo os níveis de serviço acordados entre clientes internos e externos. Dentre os processos que fazem parte desse modelo de referência estão: planejamento de serviços, gerenciamento de incidentes, problemas, configuração, mudança, operações, capacidade, segurança, disponibilidade, custos e testes. As organizações que adotaram o modelo querem gerar valor da TI para os negócios delas.

Segundo Rezende e Abreu (2011), a *ITIL* pode ser compreendida como um instrumento de desenho, implementação e gestão de processos internos de integração da TI, juntamente com suas práticas nas empresas. Ela é composta por um conjunto de melhores práticas, com capacidade de definição de processos necessários para um bom funcionamento de uma área ou unidade tecnológica.

2.3 EVOLUÇÃO DA ITIL

Parafraseando Ferreira (2014), desde a origem da *ITIL*, em 1980 - muitas empresas e diversas entidades governamentais entenderam que as práticas recomendadas pelo CCTA (*Central Computing and Telecommunications Agency*) poderiam ser utilizadas nos processos de TI. Por conta disso, a partir de 1990 a *ITIL* passou a ser usada como padrão mundial. A partir de sua importância, o governo britânico a transferiu para o OGC (*Office of Government Commerce*). Já em 1991, com o desinteresse do governo britânico em obter lucros com a *ITIL*,

foi criada a comunidade *IMTF (IT Management Forum)* com objetivo de debater e difundir as práticas de TI. Com transformação da TI em uma área de serviços no ano de 1997 o nome da comunidade foi modificado para *ITSMF (IT Service Management Forum)*.

No ano 2000 ocorreu a publicação da segunda versão do *framework (ITIL V2)*, essa versão nasceu com sete livros se tornando padrão de fato no gerenciamento de serviços de TI. Já em 2005 a norma BS 15000 teve sua transformação em ISO 20000, sendo nesse momento, criada a primeira certificação internacional para sistemas de gerenciamento de TI. Em 2004 a OGC começou um projeto objetivando revisar a estrutura dos livros da *ITIL*, este chamado de *ITIL Refresh*, que reescreveu a nova versão do *framework*. Agora a terceira versão, a *ITIL V3*, com sua publicação em 2007 e atualizada em 2011 está apresentando 5 livros principais (FERREIRA, 2014).

2.4 ESTRUTURA DA *ITIL*

Para Chiari (2016), o *framework* da *ITIL* recomenda que as atividades de gerenciamento de serviços constituam suas estruturas com base no ciclo de vida do serviço, este ciclo de vida é considerado desde a concepção até sua descontinuação. Bem como os processos da *ITIL*, encontram-se distribuídos entre cinco estágios sendo apresentados nos tópicos a seguir.

2.4.1 Estratégia de Serviço

A estratégia de serviços anima os provedores a refletir de maneira estratégica. Ela permite ao gerenciamento de serviços tornar-se um ativo estratégico, garantindo a entrega de serviços, focando nas necessidades do negócio. Também são estabelecidas políticas e padrões facilitando implementar a estratégia e de fato atingir os resultados propostos por ela. E por fim, incluem-se atividades de aprovação de serviços e aquisição de recursos para desenvolvê-las (CHIARI, 2016).

2.4.2 Desenho de Serviço

O objetivo desse estágio é desenhar um novo serviço ou alterar um já existente apontando sua entrada no ambiente produtivo. É a ocasião onde um novo serviço ou a alteração de um serviço já existente é posto no papel. Através dos requisitos do negócio que são situados no estágio da estratégia, são estabelecidos planos, desenhos e estimativas de recursos para auxiliar a compreensão dos recursos e habilidades envolvidos na concepção ou transformação de um serviço (PALMA, 2016).

2.4.3 Transição de Serviço

Esse estágio auxilia a empresa a planejar e gerenciar modificações em serviços e implementar liberações no ambiente produtivo, como por exemplo, instalar ou configurar *software*, *hardware* ou algum outro componente associado. Ainda a transição de serviço preocupa-se com a garantia dos requisitos da estratégia, incluídos no desenho, para que sejam concretizados na operação, bem como o controle de possíveis riscos de falhas e interrupções. Pode-se dizer que - nesse estágio - os serviços são extraídos do papel e de fato concretizados (CHIARI, 2016).

2.4.4 Operação de Serviço

Já neste estágio ocorre a coordenação e execução das atividades e processos indispensáveis para oferecer os serviços aos clientes e usuários do negócio bem como a gerência dos serviços nos níveis acordados. Ainda a operação de serviços cobre o gerenciamento de rotina da tecnologia utilizada para disponibilizar ou suportar os serviços. Esse é o momento em que os clientes e usuários passam a consumir os serviços de TI (PALMA, 2016).

2.4.5 Melhoria de Serviço Continuada

A finalidade da melhoria de serviço continuada é alinhar e realinhar, de forma contínua, os serviços de TI em combinação com as precisões do cliente, identificando e praticando melhorias nos serviços de TI, os quais suportam os processos do negócio. Esse estágio diz respeito a identificar oportunidades de melhoria, priorizar as melhorias identificadas e definir e executar iniciativas de melhorias. Também é importante ressaltar que a melhoria de serviços não condiz a um projeto de melhoria, e sim a um número de projetos ou iniciativas que tendem a melhorar um ou vários aspectos dos serviços de TI (ALMEIDA JUNIOR, 2015).

2.5 CASOS DE SUCESSO

Agregando valor, Moreno Junior e Andrade (2011) destacam que um caso de sucesso foi a adoção do *ITIL* pela OI, empresa Brasileira de telecomunicações, a qual iniciou o processo de implantação das metodologias do *framework* no ano de 2011. Esta decisão ocorreu a partir da necessidade de melhorar a organização e estruturação da mesma. Houve uma consolidação de 16 empresas de telefonia estaduais que foram privatizadas e surgiu a

precisão de direcionamento de recursos e esforços, gerando uma governança de TI unificada de forma mais eficaz e eficiente, sendo utilizada a versão 2 do *ITIL* na época.

Os processos adotados pela OI tiveram sua conclusão em 2008. A organização considerou a utilização do *framework* um grande sucesso, pela percepção de melhoramento bem como os subsídios palpáveis em relação aos serviços prestados pela empresa. Através dos ótimos resultados do projeto, pretendia-se levar adiante a implantação do *ITIL*, procurando aperfeiçoar a eficiência dos recursos de TI focando em disciplinas ainda não empreendidas, por meio de novos projetos de práticas do *framework* (MORENO JUNIOR; ANDRADE, 2011).

Para Bezerra (2010), outro caso de sucesso é do *ITIL* v3, da Polícia Militar de São Paulo (PMESP) que, disposta a aperfeiçoar a eficiência da área de TI para um melhor controle diretamente relacionado a cerca de 4 milhões de informações diárias recebidas, resolveu inovar adotando as melhores práticas definidas pela biblioteca do *framework ITIL 3.0*. Segundo o itSMF Brasil (capítulo brasileiro do fórum internacional de ITIL) o caso de sucesso em questão é o primeiro a nível mundial da nova versão *ITILv3*. E dentre as expectativas desse projeto de gestão estão o incremento de 10% a disponibilidade da TI e também a redução em 10% em relação aos custos do departamento.

Ressalta-se que, para Magalhães e Pinheiro (2017) algumas organizações trouxeram a público os resultados benéficos adquiridos, entre elas pode-se citar a empresa Caterpillar que alcançou um aumento de 60% para mais de 90% em relação ao atendimento de incidentes efetivado em acordos de níveis de serviços consolidados com integrações de negócio. Esses resultados ficaram perceptíveis após 18 meses de utilização das metodologias da *ITIL*. Outra empresa é a Procter & Gamble, essa por sua vez - após três anos de implementação da *ITIL*, teve uma redução de 6 a 8% nos custos operacionais relacionados à infraestrutura de TI, também uma redução considerável de 15 a 20% das pessoas alocadas e ainda - especificamente no *Service Desk*, obteve uma redução de 10% nas chamadas recebidas (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2017)

Para os autores acima citados, existem inúmeros casos expressivos de resultados satisfatórios de empresas que adotaram a *ITIL* e conseguiram atingir efeitos em termos de reduções de custos operacionais, aumento da eficiência, elevação de produção em equipe da TI e aumento efetivo para o negócio da área, entre outros resultados alcançados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, baseada em material já publicado, com foco em um *framework* de gestão de TI focando nas melhores práticas e também no próprio gerenciamento de TI, o *ITIL*, que auxiliou na escolha de um tema para o estudo de viabilidade desse projeto e procedimento racional e sistemático que objetiva trazer respostas para soluções de problemas, conforme Gil (2010). Segundo o autor, existem várias razões do porquê de se fazer uma pesquisa sobre esse tema. Esse aqui apresenta como finalidade avaliar os processos de negócio, para uma melhor compreensão dos serviços prestados pela empresa Nedel Telecom, bem como suas políticas e direcionamentos estratégicos. Quanto à abordagem do problema, fez-se o uso da pesquisa qualitativa, pois segundo Gil (2010), condiz com um método de investigação com foco no objeto de estudo a ser analisado. O instrumento da pesquisa em questão foi a coleta de dados necessários para o desenvolvimento desse artigo.

Obteve-se as informações por meio de um instrumento de coleta de dados, sendo uma técnica de interrogação, assim afirma Gil (2010), por meio de uma série de perguntas elaboradas pelo pesquisador, as quais foram respondidas por escrito. As perguntas foram aplicadas a alguns colaboradores da empresa, que foram selecionados especificamente por ocuparem uma posição de liderança ou gerencial, permitindo uma melhor avaliação em relação ao tema estudado.

Processo esse que, para Gil (2010), varia conforme o êxito da pesquisa, o pesquisador desse estudo utilizou a criatividade, curiosidade e a imaginação para a elaboração do questionário. A ferramenta utilizada para a aplicação do método de pesquisa foi o correio eletrônico (*e-mail*). Aplicou-se a pesquisa qualitativa justamente pelo fato de haver uma necessidade de se coletar dados referentes aos processos de negócios da empresa, relacionados com o objeto de estudo, para uma melhor compreensão da situação atual da organização. Esse meio facilitou aos entrevistados apontar seu ponto de vista sobre assuntos relacionados ao tema do estudo e, assim, com essa metodologia de investigação - objetivar o entendimento do assunto.

O questionário aplicado para a obtenção dos dados e informações teve como objeto de estudo os processos de portfólio de serviços, gerenciamento financeiro e de demanda, focando no planejamento estratégico da empresa, que fazem parte da estratégia de serviços, a qual é responsável pela integração com outros processos, servindo como base para seguir um modelo de boas práticas da *ITIL*. O uso de resultados de outras investigações como base, de fato nos direcionam a um maior conhecimento (GIL, 2010).

Para melhorar o trabalho de pesquisa, foi necessária a utilização de fontes secundárias, referenciando a base de conhecimento utilizado para consulta e análise desses processos incluindo as melhores práticas do modelo *ITIL* bem como suas funções e a comparação disso com a coleta de informações da pesquisa. A partir disso, levou-se em consideração uma proposta de ações práticas para implantação dos processos do *ITIL*, ficando a critério da empresa a realização de tais ações e respectivo cronograma de implantação. Dessa forma, compreendeu-se as vantagens e benefícios através dos possíveis resultados de melhoria para a empresa, aplicados os processos corretamente conforme a metodologia do *ITIL*.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Atualmente a empresa Informática Itapiranga LTDA EPP também conhecida como Nedel Telecom, disponibiliza atendimentos e suporte na área de telecomunicações, incluindo serviços como internet fibra óptica, via rádio, telefonia *voip* (STFC - sistema de telefonia fixa comutada), suporte e manutenções inclusive a outras operadoras. A empresa é formada pelos seus setores de vendas, financeiro, estoque, internet, telefonia e administrativo e é composta por 20 (vinte) funcionários (NEDEL TELECOM, 2016).

Criada em novembro de 1994, com sua sede em Itapiranga - SC a empresa é resultado da iniciativa do proprietário Henrique Nedel, que iniciou seu projeto já com muita afinidade com a matemática e lógica desde sua infância. No início, a empresa começou com revenda de equipamentos, suprimentos e acessórios de informática, assistência técnica e desenvolvimento de automação comercial (NEDEL TELECOM, 2016).

Envolvido no mercado da tecnologia há muitos anos, o proprietário percebeu a carência de provedores de acesso à rede mundial de computadores na região, e assim, surgiu a Nedel Telecom de provimento e acesso a internet e telefonia via rádio. Consequentemente, a empresa em constante evolução aprimorou suas tecnologias e atualmente disponibiliza tecnologia de ponta. Dentre seus serviços estão a conexão por fibra óptica, com uma estratégia de atuação oferecendo serviços de telecomunicação, atendendo diversos municípios da região (NEDEL TELECOM, 2016).

4.2 ANÁLISE DO CENÁRIO DA EMPRESA

Realizou-se uma análise na empresa Nedel Telecom. Esta ocorreu a partir da observação por parte do pesquisador em um breve período, e, em seguida, com a aplicação de

um questionário a dois colaboradores, os quais ocupavam cargo de liderança e gerencial. Segue a descrição da pesquisa:

Questionou-se aos entrevistados se a empresa utilizava algum *framework* ou modelo de gestão atualmente, aplicado ao negócio, e teve-se como resposta a não utilização de nenhum modelo. No entanto, a organização vem exercendo suas atividades focando a criação de valor de mercado, através de uma gestão guiada por lideranças executivas, com a aplicação de metas para o alcance de expectativas e resultados satisfatórios, sendo estes monitorados.

Outra questão era se a empresa possuía planejamento estratégico para haver um bom andamento do negócio. Segundo os entrevistados, sim, pelo fato de ocorrer a estratégia de pensar e fazer planos pelo setor administrativo. Esse é gerenciado pelo proprietário da empresa, auxiliando a organização na definição de objetivos bem como as melhores formas para alcançar as metas, através de reuniões constantes que ocorrem com a participação dos líderes executivos dos setores, para análise das vendas e serviços prestados, percebendo os pontos a serem reparados. Ainda falaram que, no caso específico da empresa, considerando o ramo de atuação, nem sempre é possível fazer um planejamento a longo prazo pelo fato de existirem influências ou interferências, as quais podem exigir mudanças, como por exemplo os concorrentes, por conta disso, os planejamentos da organização são analisados constantemente.

Quanto aos padrões de negócio, obteve-se uma resposta afirmativa, de que os mesmos são utilizados na empresa, pois ela vem aprimorando as tecnologias dos serviços prestados com aperfeiçoamentos constantes, dos colaboradores, por meio de cursos, reuniões internas, treinamentos e discussões das tecnologias oferecidas. Ainda se a empresa possuía uma boa definição dos processos de negócios bem como os responsáveis por cada um deles, alegou-se que cada setor tem seu chefe de equipe, ou líder que faz o comando dos processos de serviços. Com relação à necessidade de definição ou reestruturação de algum processo, as afirmações - segundo a percepção dos entrevistados, foram negativas, pelo fato de a empresa estar conseguindo realizar a prestação de serviços de forma a atingir as metas e os objetivos.

Também se verificou a visão dos questionados em relação ao alinhamento da TI com o negócio da organização, quando ambos asseguraram de forma positiva, pelo fato de a TI estar auxiliando no decorrer dos processos de serviços que a empresa apresenta, facilitando a entrega dos produtos com qualidade. Com foco no modelo de gestão *ITIL*, bem como na parte de estratégica de serviços, investigou-se a possibilidade de a empresa possuir o gerenciamento de serviços, demanda e financeiro. De acordo com a resposta, garantiu-se, portanto, que a empresa possuía gerenciamento financeiro o qual traz como responsável o setor financeiro e

também o portfólio de serviços com responsabilidade do setor de vendas. Contudo, quanto ao gerenciamento de demanda não se definiu nada. Obteve-se ainda a informação de que tanto o setor financeiro como o de vendas realizam suas práticas nas atividades correspondentes, porém o aval final passa pelo proprietário, o responsável pelo setor administrativo.

Sobre os processos existentes na organização, os colaboradores da pesquisa acreditam não ter necessidade de melhoramentos ou definição, pois segundo eles tudo ocorre bem na prestação dos serviços da empresa, desde a concepção até a entrega dos produtos ao usuário final. Com um setor de vendas não dispondo de um catálogo de serviços, ressaltam que esses serviços aparecem descritos em folders planilhas com mais utilidades que a organização oferece. Os clientes têm acesso aos folders, já a planilha auxilia os vendedores e setor financeiro para o controle dos serviços ativos, e os que já saíram de linha não sendo mais comercializados.

Já em relação ao *framework* de gestão da *ITIL*, bem como suas metodologias de boas práticas, solicitou-se a posição sobre a adoção desse modelo na gestão da empresa, bem como, se haveria a aceitação do modelo para auxílio do planejamento estratégico. Como resposta obteve-se o consentimento ao modelo, no entanto acreditam que o negócio da empresa está em bons andamentos, mas que a implementação da *ITIL*, poderia ser útil, pois toda iniciativa que vem ao encontro para facilitar e organizar os processos é muito bem aceita e, focada na estratégia de serviços, especificamente nos processos de portfólio de serviços, demanda e financeiro, pode tornar os processos mais eficazes.

Ainda questionados sobre a disponibilidade de recursos por parte da empresa para a implementação da *ITIL*, pronunciaram que a organização teria sim recursos suficientes para essa adoção. Já em relação à viabilidade para a empresa com a inclusão do modelo de gestão estudado, na visão deles, não a recebem como algo acessível para implantação. Conforme eles, seria uma tarefa complicada pela exigência de se precisar o apoio de toda a organização como requisito de adoção a outras práticas. Logo, por ser uma empresa de pequeno porte, esse processo de aceitação poderia ser mais turbulento, pois atualmente o proprietário mantém a decisão final, tornando-se uma iniciativa complicada, uma vez que a organização tem um modelo de negócio conforme aludido na pesquisa.

Observou-se, desse modo, que a empresa possui autonomia ao desenvolver novos produtos, bem como, está disposta a fazer melhoramentos dos serviços já disponibilizados, considerando a necessidade do crescimento do mercado e aprimoramento da TI. Compreendeu-se esse fator de extrema importância pelo fato da evolução natural das

necessidades dos clientes, fatores esses que impulsionam a evolução da empresa bem como a precisão de padronização, qualidade e agilidade nos serviços oferecidos.

Destarte, foram notadas algumas dificuldades, procedentes do crescimento da organização, assim percebeu-se imperativo a melhoria em relação ao planejamento estratégico. Ainda necessário se faz a melhor definição dos processos, a organização e divulgação de serviços, o alinhamento da TI com o negócio e a mensuração do custo de serviços prestados. Entendeu-se, por fim, que os processos de serviços a serem aperfeiçoados condizem ao nível estratégico, segundo os critérios de melhoramento referidos e por isso fez-se mister o estudo de viabilidade de implantação do modelo de gestão da *ITIL*.

4.3 ESTUDO DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS DA *ITIL* NA NEDEL TELECOM

Este estudo de viabilidade de implantação das metodologias da *ITIL* em alguns processos de negócio na empresa Nedel Telecom faz referência ao nível estratégico do ciclo de vida do serviço da *ITIL*. Portanto, o estudo condiz com a implantação gradual das gerências da *ITIL* dentro da empresa, e os processos estudados para a implantação na empresa são: Gerenciamento de portfólios, da demanda e financeiro, como auxílio nas necessidades da organização, possibilitando criar um planejamento estratégico para cada serviço que a empresa dispõe.

Conforme orienta Salcedo (2012), o alvo é transformar cada serviço da empresa em uma ação estratégica, atendendo o cliente, e consequentemente, agregando valor ao negócio de forma a orientar a TI para fornecer serviços de qualidade. A partir disso, chegou-se a uma melhor compreensão em relação aos serviços que a empresa oferece, sendo que esses precisam ser transformados em operações estratégicas pelo fato que ocorreu a identificação de alguns processos com a necessidade de melhoramentos. Esses, por sua vez, acrescentam valor ao interesse da organização, se forem bem estruturados permitem a oferta de serviços e produtos de qualidade aos clientes.

Notou-se a necessidade da Nedel Telecom alinhar sua área de TI com os objetivos do cliente, ou seja, fez-se necessário um planejamento para atingir as finalidades almejadas, visando uma postura proativa. A colocação dos serviços que a empresa disponibiliza, em forma de portfólio facilitará ao cliente a visualização dos produtos oferecidos pela organização. Esse auxílio facilitaria ao cliente a tomada de decisões em relação aos recursos e possibilidades que dispõe em relação à aquisição de serviços.

Ainda para Salcedo (2012), a seriedade da área de TI em relação à estratégia de negócio é muito importante, pois ela deve ser vista como parte integrante da empresa, interligando suas estratégias com o negócio, ou seja, todos os serviços que a TI auxilia possam de fato, serem vistos como valor agregado na Nedel Telecom. Especificamente a área de TI necessita ser parceira da própria organização, possibilitando uma relação de negócio com as outras áreas da empresa.

4.5 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS

Percebeu-se a necessidade de reorganização do processo de Gerenciamento de Portfólio bem como sua aplicação na empresa Nedel Telecom, alcançando uma facilidade de percepção dos serviços disponíveis aos seus clientes, pois segundo Belke (2013), como benefício, aumentaria o retorno sobre investimento. A partir da criação do processo de Portfólio de Serviços a empresa obterá uma melhor forma de adequação de preços em relação a um novo produto ou algum já disponível, considerando a concorrência, e assim ajudando seus clientes na tomada de decisões, conforme os recursos e a capacidade de cada serviço. A definição de um responsável pelo processo faz-se necessário. Quanto à autoridade em relação aos serviços que podem estar em análise ou desenvolvimento, o Catálogo de Serviços se refere aos serviços que são disponibilizados no momento, e ainda os serviços retirados, sendo aqueles que não estão mais disponíveis no catálogo nem oferecidos aos clientes.

4.5.1 Ações práticas para gerenciamento de portfólio

A partir do contexto observado, e baseando-se nos padrões do *ITIL*, e segundo o estudo realizado por Landim (2007) propõem-se para a empresa as seguintes ações para melhorar o gerenciamento de portfólio:

- a) criar um catálogo especificando todos os serviços disponíveis;
- b) impulsionar a busca de melhorias em práticas e procedimentos;
- c) documentar ações internas a partir de comparações externas;
- d) refletir em relação aos seus indicadores de desempenho e suas técnicas de serviços;
- e) auxiliar na definição de metas estratégicas e operações da empresa.

4.6 GERENCIAMENTO FINANCEIRO

Observou-se a necessidade de reestruturação do processo de Gerenciamento Financeiro na Nedel Telecom, responsável por avaliar a disponibilização bem como a quantificação financeira, minimizando as chances de fracasso em relação a um novo serviço.

Conforme Aranha (2014), isso assegura a disponibilidade dos recursos financeiros, processo esse que deve estar alinhado com a TI, viabilizando os recursos e garantindo a entrega do serviço de TI. A responsabilidade desse processo pode ser atribuída ao atual responsável do setor financeiro da empresa, cabendo a ele quantificar um determinado serviço bem como o ajuste de preços dos serviços que já estão no catálogo, garantindo o retorno de investimento. Isso acaba auxiliando na identificação da obsolescência de um serviço, por não gerar lucro ou ainda pelo fato da não utilização do mesmo e a avaliação de serviços verificando o custo e a viabilidade deles em relação ao negócio.

4.6.1 Ações práticas para gerenciamento financeiro

A partir do assunto ressaltado, e baseando-se nos padrões do *ITIL*, propõem-se para a empresa as seguintes ações para melhorar o gerenciamento financeiro:

- a) implantar um sistema de controle financeiro para realizar a gestão automatizada;
- b) tomar decisões específicas que visam o crescimento da empresa;
- c) realizar análises detalhistas dos aspectos financeiros do negócio;
- d) apresentar planejamento orçamentário visando rendimentos futuros;
- e) fazer reuniões com demais setores para discussões sobre o negócio;
- f) garantir os recursos financeiros necessários para entrega dos serviços.

4.7 GERENCIAMENTO DA DEMANDA

Identificou-se a obrigação de definição do processo de gerenciamento da demanda, pelo fato de a empresa não ter o mesmo definido, bem como um responsável para a prática. Nesse sentido, Salcedo (2012) diz que cabem esforços de provimento de capacidade ao atendimento das demandas dos clientes, ou seja, a checagem da quantidade de recursos necessários para a TI suportar o negócio, e ainda a análise, monitoramento e a documentação dos modelos de negócio, para conciliar as demandas atuais e as futuras. Agindo dessa forma, está garantindo a continuidade de negócio da Nedel Telecom, evitando gerar custos sem a criação de valor para a organização. Portanto é imprescindível fazer um bom gerenciamento da demanda para que a organização de fato tenha a certeza em relação à demanda necessária para atendimento dos seus clientes. Isso se torna possível por meio de um entendimento do próprio processo de negócio da empresa, dessa forma conseguindo gerenciar e ainda prestar serviços de qualidade aos clientes.

4.7.1 Ações práticas para gerenciamento da demanda

Com base na conjuntura observada, e fundamentando-se nos padrões do ITIL, propõem-se para a empresa as seguintes ações para melhorar o gerenciamento da demanda:

- a) identificar o perfil e a necessidade da demanda dos clientes;
- b) implementar medidas juntamente com gerenciamento de capacidade da empresa, influenciando a demanda necessária para os serviços prestados;
- c) reduzir o risco de indisponibilidade dos serviços;
- d) efetivar planos estratégicos com visão de negócio no mercado;
- e) fazer planos de contratação produção e previsões de vendas.

4.8 RESULTADOS ESPERADOS

A implementação das melhores práticas da biblioteca da *ITIL*, segundo um estudo realizado por Salcedo (2012), e indicados os processos de gerenciamento de portfólio, financeiro, e de demanda, juntos irão ajustar o alinhamento da TI da empresa com o próprio negócio que ela dispõe aos seus clientes, efetivando os objetivos da empresa, bem como direcionando as finalidades para as necessidades dos clientes. Com o auxílio da estratégia de serviços, torna-se possível o entendimento em relação aos serviços prestados e, se esses estão - de fato, dentro da estratégia de planejamento, com isso, podendo tomar atitudes eficientes para correção das práticas aplicadas.

Ainda conforme Freitas (2013), em relação ao processo de Portfólio de Serviços, este permitirá que a empresa aperfeiçoe a prestação de seus serviços aos clientes e auxilie na escolha dos investimentos almejados. Já o Gerenciamento Financeiro auxiliará na tomada de decisões, com investimentos em algum serviço, apontando se trará um custo satisfatório em relação ao esperado pela empresa. E por fim, o Gerenciamento de Demanda se torna importante ao minimizar os gastos com um serviço, pois os recursos são ajustados conforme a disposição necessária, dessa forma evitando desperdícios com serviços prestados pela empresa.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo tratou da análise da empresa quanto a sua atuação e serviços oferecidos, bem como, sua estrutura organizacional, para um melhor entendimento em relação às responsabilidades que seriam apresentadas. Foram observadas algumas dificuldades no gerenciamento dos serviços da empresa Nedel Telecom, facilitando o direcionamento do estudo de viabilidade de implantação gradual da *ITIL*, logo, que não haveria tempo nem

recursos para implementar o *framework* integralmente. Na análise da organização, abordou-se alguns objetivos necessários para alinhar a TI com o negócio, para verificar como os processos de gerenciamento de portfólio, financeiro e da demanda contribuiriam facilitando esse alinhamento, sendo que a análise estratégica se faz indispensável quanto ao sucesso no desenvolvimento de um serviço.

Ressaltou-se a importância na entrega de valor dos serviços aos clientes, para que a Nedel Telecom pudesse direcionar suas metas e objetivos, alcançando o sucesso na prestação dos seus serviços com qualidade.

O estudo explorou ainda, as gerências da *ITIL* escolhidas na estratégia de serviços, permitindo abordar quais as responsabilidades de cada gerência, bem como, um planejamento estratégico necessário para criação de valor do negócio da empresa. A partir disso apresentou-se uma proposta com ações práticas de implantação da *ITIL* nos processos das gerências escolhidas, apontando as possíveis melhorias, bem como resultados esperados após a aplicação das metodologias da *ITIL*.

Portanto, a *ITIL* é uma ótima ferramenta para utilização na gestão de serviços, contudo ela serve apenas como um guia de referência, ficando a critério da organização desenvolver suas próprias estratégias de implantação. Pode-se destacar ainda que, a partir do estudo de viabilidade, conclui-se que é possível a empresa Nedel Telecom obter melhorias da qualidade dos serviços prestados. Implantando as boas práticas da *ITIL*, permitindo a empresa alinhar a TI com o próprio negócio e padronizando os processos de serviços que a empresa dispõe, consequentemente, a empresa efetivará maior valor de mercado com as tecnologias que oferece.

6 REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **O que é tecnologia da informação (TI)**. 2011. Disponível em: <<https://www.infowester.com/ti.php>>. Acesso em: 19/ago/2017.

ALMEIDA JUNIOR. **Introdução ao Ciclo de Vida do ITIL**. 2015. Disponível em: <<http://www.itnerante.com.br/profiles/blogs/introdu-o-ao-ciclo-de-vida-do-til>>. Acesso em: 01/out/2017.

ARANHA, Frederico. **ITIL e o processo de gerenciamento financeiro**. 2014. Disponível em: <<https://sitecampus.com.br/til-e-o-processo-de-gerenciamento-financeiro-a-conexao-entre-ti-e-negocio/>>. Acesso em: 15/out/2017.

BELKE, Rayssa. **Da teoria para a prática: Como implantar o Portfólio de Serviços de TI? Um caso de sucesso**. 2013. Disponível em: <<http://www.bridgeconsulting.com.br/da->

teoria-para-a-pratica-como-implantar-o-portfolio-de-servicos-de-ti-um-caso-de-sucesso#sthash.YR1g5IDN.dpbs>. Acesso em: 15/out/2017.

BEZERRA, Luiz. **Caso de Sucesso ITIL v3 – Polícia Militar de SP**. 2010. Disponível em: <<https://tecnologiaegestao.wordpress.com/2010/08/16/caso-de-sucesso-til-v3-policia-militar-de-sp/>>. Acesso em: 24/set/2017.

CHIARI, Renê. **O que é ITIL? Tudo o que você precisa saber sobre o tema: O conteúdo principal da ITIL**. 2016. Disponível em: <<https://www.itsmnapratica.com.br/tudo-sobre-til/>>. Acesso em: 02/set/2017.

COSTA, Ivanir et al. **Qualidade Em Tecnologia Da Informação: Conceitos de qualidade nos processos, produtos, normas, modelos e testes de softwares no apoio às estratégias empresariais**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2013. 332 p.

FERREIRA, Celina. **Introdução à ITIL V3**. 2014. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/introducao-a-til-v3/29874>>. Acesso em: 02/set/2017.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE TI**. 2. ed. São Paulo: Brasport Multimídia e Livros Ltda., 2013. 403 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=BFCJLCZACKQC&printsec=frontcover&dq=til&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjf4eOG8q_XAhXFxpAKHfNMBZcQ6AEIMzAC#v=onepage&q=til&f=false>. Acesso em: 30 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2010. 184 p.

LANDIM, Emerson Pinheiro. **Práticas de gestão de portfólios: um estudo de caso - Synapsis Brasil**. 2007. Disponível em: <http://www.pmquality.com.br/ec/wp-content/uploads/2016/04/Praticas_Portfolios_Caso_Synapis.pdf>. Acesso em: 02/nov/2017.

MOLINARO, Luís Fernando Ramos; RAMOS, Karoll Haussler Carneiro. **Gestão de Tecnologia da Informação: Governança de TI: Arquitetura e Alinhamento Entre Sistemas De Informação E O Negócio**. Rio de Janeiro: Performa, 2012. 212 p.

MORENO JUNIOR, Valter de Assis; ANDRADE, João Alexandre Coelho. **Fatores críticos de sucesso e benefícios da adoção do ITIL: Estudo de caso de uma empresa de telecomunicações**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2010.

NEDEL TELECOM (Santa Catarina). **A Empresa: conheça um pouco da nossa história**. 2016. Disponível em: <<http://nedel.com.br/site/a-empresa/>>. Acesso em: 12/out/2017.

PALMA, Fernando. **O Ciclo de Vida do Serviço de TI da ITIL**. 2016. Disponível em: <<https://www.portalgsti.com.br/2016/10/o-ciclo-de-vida-do-servico-de-ti-da-til.html>>. Acesso em: 01/out/2017.

PINHEIRO, Paulo. **Por que adotar o ITIL?** 2014. Disponível em:

<<http://techbridge.com.br/por-que-adorar-uitil/>>. Acesso em: 03/set/2017.

REZENDE, Delis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia Da Informação: Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2011. 335 p.

SALCEDO, Jonathan Jordan Carrillo. **Proposta de implantação da ITIL na Empresa**

XPTO: Gerenciamento estratégico para serviços de TI. 2012. Disponível em:

<<http://www.edilms.eti.br/uploads/file/orientacoes/GTIDF03 - Jonathan Jordan Carrillo Salcedo.pdf>>. Acesso em: 09/out/2017.

SANTOS, Eyler Bryan Rodrigues Vieira. **Benefícios da ITIL para Gestão dos Serviços de**

TI. 2014. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/clipping/2016/3-mar/beneficios-da-itol-para-gestao-dos-servicos-de-ti-eyler.pdf>>. Acesso em: 24/set/2017.