



Qualificação ITIL®:

CERTIFICADO DE GESTÃO DO CICLO DE VIDA (GCV) (MALC)

Estudo de caso 1, versão 1.1

FOLHETO DE ESTUDO DE CASO

Este folheto contém o estudo de caso sobre o qual pelo menos 8 das 10 perguntas do exame serão baseadas. Em cada documento de perguntas, 8, 9 ou 10 perguntas serão baseadas no estudo de caso.

No Folheto de Perguntas, qualquer pergunta com a afirmação '**Favor consultar o estudo de caso**' baseia-se neste estudo de caso. Aconselhamos fortemente a consulta do estudo de caso ao responder a essas perguntas. Não fazer esta consulta pode resultar na escolha de respostas incorretas por candidatos experientes.

As perguntas com a afirmação '**Esta pergunta NÃO usa o estudo de caso**' não utilizam o estudo de caso e podem ser respondidas sem consulta ao mesmo.

O estudo de caso descreve uma situação organizacional e oferece necessariamente apenas uma quantidade limitada de informações. Onde a informação não é fornecida (por exemplo, o estudo de caso pode não conter informações sobre um determinado papel ou processo ITIL), não se deve presumir que tal papel ou processo, ou outro aspecto, não existe na organização. Também não se deve supor que está presente na organização. Quando tal informação for importante para qualquer pergunta do exame, então ela estará claramente determinada no cenário específico da pergunta no documento de perguntas. Nenhuma suposição deve ser feita com base na ausência de informação no estudo de caso.

© AXELOS Limited 2012

Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução deste material sem a autorização da AXELOS Limited.

Swirl logo™ é uma marca comercial da AXELOS Limited

ITIL® é uma marca registrada da AXELOS Limited

Estudo de caso de apoio para o

Exame de Gestão do Ciclo de Vida ITIL

Histórico

Um banco é especializado em serviços bancários para indivíduos e empresas. O banco oferece os seus serviços através de agências em todo o país e também através de caixas eletrônicos, por telefone e banco online. O banco já opera há vários anos no seu país de origem (país sede) e recentemente expandiu as suas operações para outros países de além mar.

O banco oferece vários tipos de contas, incluindo poupança, empréstimos, cartões de crédito e conta corrente. Todas as contas podem ser acessadas visitando uma agência, pela internet ou por telefone. Os serviços bancários pela internet ou por telefone são cada vez mais bem sucedidos no mercado interno, e o banco espera disponibilizar produtos online mais inovadores e ofertas de serviços internacionalmente.

As mudanças na economia mundial criaram oportunidades para o banco, e iniciativas recentes incluem:

- Aquisição de bancos em outros países, para expandir as operações internacionais e ampliar sua base de clientes
- Parcerias com outras instituições financeiras, como companhias de seguro, para ampliar a variedade de serviços para os clientes do banco
- Horário de funcionamento estendido e uma oferta mais abrangente de produtos através de uma cobertura internacional mais ampla.

A estratégia do banco é integrar atividades e compartilhar serviços e funções com os bancos recém-adquiridos no exterior, onde possível. O banco já começou a vender e a fornecer serviços nesses mercados.

As parcerias que o banco estabeleceu com outras instituições financeiras são fortes, e o banco trabalha bem próximo desses parceiros. O banco tem uma estratégia de negócio, não declarada aos seus parceiros, para assumir a liderança nessas parcerias. Em especial, o banco deseja assumir a liderança no desenho e desenvolvimento de novos serviços bancários e no marketing e venda desses serviços para os clientes do próprio banco. O banco também vê oportunidades de marketing e venda dos seus produtos para os clientes finais dos seus parceiros. Para apoiar essa estratégia, o banco tem feito um investimento financeiro significativo e assumiu um compromisso em termos de suporte organizacional e pessoal bancário profissional nessas áreas.

Serviços bancários

O banco fornece uma variedade de pacotes de serviços bancários para os seus clientes. Os serviços bancários a seguir são considerados componentes críticos desses pacotes de serviço, críticos tanto para a operação de negócio do banco como para o suporte aos seus clientes:

- Serviço de caixa eletrônico 24 horas
- Central de atendimento 24 horas (linha de consulta e serviços bancários por telefone)
- Serviços bancários pela internet 24 horas (hoje o serviço vital para indivíduos (não empresas) clientes do banco)
- Serviço global de pagamentos 24 horas (pagamentos eletrônicos, entre bancos, normalmente de valores altos)
- Serviço de agência (agências locais que podem ser visitadas pelos clientes para acessar as suas contas)
- Serviço de apoio a vendas de terceiros (normalmente oferecido a consultores financeiros independentes em seus próprios computadores portáteis; sem este serviço, eles não podem vender diretamente aos seus clientes)
- Serviço regulatório (mudanças nas taxas de juros e outros aspectos contratuais, que devem ser notificados aos clientes em um determinado período de tempo).

Outros serviços bancários menos críticos também são fornecidos, incluindo:

- Produção de extrato (fornecimento de extratos de conta periódicos e sob demanda do cliente)
- Marketing e ofertas aos clientes (notificação e operação de várias ofertas que realçam outros serviços).

Estrutura da empresa

A organização de alto nível da empresa é detalhada no organograma anexo.

Há oito divisões, cada uma com um diretor de divisão respondendo ao diretor executivo. O conselho executivo de negócio é composto pelo diretor executivo e os oito diretores de divisão.

As divisões da empresa trabalham em conjunto, com colaboração em projetos específicos, cruzando com frequência as fronteiras das divisões. As cinco divisões bancárias são:

- Divisão de banco de varejo - foco em serviços bancários
- Divisão de entrega ao cliente - responsável pelas interfaces com os clientes do banco, incluindo o gerenciamento das agências e da rede de caixas eletrônicos
- Divisão de interface com o setor - responsável pelo trabalho com parceiros de entrega como outros provedores de caixas eletrônicos, companhias de câmbio e cartão de crédito
- Divisão de produtos financeiros - serviços bancários não essenciais oferecidos pelo banco, incluindo novos produtos financeiros, como ofertas de seguro
- Divisão de banco global - uma divisão para a qual os bancos recentemente adquiridos no exterior respondem até que sejam integrados às operações do banco.

Além disso, há três divisões não bancárias:

- Divisão de marketing - cobrindo o marketing da marca genérica e produtos específicos
- Divisão de serviços compartilhados - esta divisão consolida os serviços de suporte que evoluíram com o tempo dentro de cada divisão operacional e inclui os departamentos de recursos humanos (RH), financeiro, TI e instalações
- Divisão de segurança - abrange segurança, auditoria, risco e conformidade e é responsável pela política de segurança do banco e pela conformidade com a legislação, requisitos de segurança dos dados e da segurança física, além da continuidade do negócio. Também é responsável pela política do gerenciamento de risco global do banco.

O diretor de TI costumava responder ao diretor financeiro, mas agora ambos respondem ao diretor executivo através do diretor da divisão de serviços compartilhados. Essa mudança ocorreu há um ano, quando a divisão de serviços compartilhados foi formada.

Visão corporativa e estratégia de negócio

A visão corporativa está firmemente focada na expansão. Com base nessa visão, o conselho executivo de negócio estabeleceu metas a serem alcançadas até o fechamento do próximo ano financeiro. O ano financeiro atual encerra-se em seis meses, assim essas metas devem ser alcançadas dentro de 18 meses e serão medidas em relação à posição atual. Algumas das metas são listadas abaixo:

- No país sede do banco, ter como base de clientes 10% do mercado bancário de varejo (atualmente em 7%)
- Aumentar a receita proveniente dos serviços bancários pela internet em 70%
- Aumentar a receita proveniente de clientes que moram fora do país sede em 50%
- Obter um aumento de 5% no lucro corporativo.

Parte da estratégia de negócio é integrar e automatizar o negócio e as operações de TI, dentro das restrições corporativas que incluem restrições da legislação, regulatórias, financeiras e de segurança.

Desafios, questões e riscos

O compromisso com a expansão criou alguns desafios diretos e imediatos, incluindo:

- Preocupações com idioma e fuso horário, pois o banco adquire e forma parceria com empresas em outros países
- Questões culturais e organizacionais - isso ocorreu especialmente com as variações da expectativa com o suporte de TI entre os diferentes países e empresas adquiridas.

Todas as divisões bancárias e a divisão de marketing dependem da sua habilidade de monitorar o desempenho atual e prever a demanda futura. Elas dependem muito da precisão das informações gerenciais e dos serviços de TI de apoio. Recentemente ocorreram falhas de integração das informações gerenciais entre as unidades de negócio.

Como com todos os bancos, há uma grande quantidade de leis - tanto nacionais como internacionais - que deve ser cumprida. Além disso, o banco está comprometido em cumprir o código de conduta bancária nacional, esboçado coletivamente pelos principais bancos do país sede.

O registro de risco da empresa é mantido e os acréscimos recentes incluem:

- Um risco operacional relacionado a uma violação da segurança da informação no serviço bancário online
- Toda a manutenção de hardware de TI no país sede é terceirizada para um único fornecedor, que não teve lucros no último ano financeiro.

Estrutura de TI

O departamento de TI é composto de cinco unidades, cada uma delas liderada por um gerente.

- Unidade de estratégia de TI, que inclui as equipes de estratégia, planejamento e finanças de TI
- Unidade de aplicativos, que inclui as equipes para desenho, compra e desenvolvimento de aplicativos, além das equipes de manutenção e suporte de aplicativo
- Unidade de gerenciamento de operações, que inclui um centro de controle de operações, responsável por controlar a operação tanto dos aplicativos como da infraestrutura de TI. Também inclui a função da central de serviço, equipes de incidente e de problema, além da equipe de gerenciamento técnico, responsável pelo desenvolvimento e suporte da infraestrutura de TI
- Unidade de implementação de serviço, que inclui a equipe de gerenciamento de mudança
- Unidade de qualidade de serviço, que inclui o gerente de melhoria de serviço.

Infraestrutura de TI

O banco montou um ambiente de servidor composto por servidores montados em bastidor ("rack") e em lâminas (servidores "blade"). Alguns deles estão agrupados (em "cluster") para fornecer alta disponibilidade para serviços críticos de TI. Alguns são configurados como máquinas virtuais, mas outros não. Em um esforço para reduzir o gasto de capital e aumentar a utilização do hardware, o banco estabeleceu uma nova política de "virtual primeiro", que significa que todos os novos serviços serão virtuais a menos que o aplicativo exija o contrário.

O banco gerencia essa infraestrutura em seu próprio centro de dados físico, com conectividade às agências no país sede via conexões dedicadas de dados, fornecidas por um fornecedor externo. A conectividade com os escritórios fora do país sede é fornecida por um fornecedor externo através de conexões de rede de longa distância (WAN) pela internet. O banco configurou uma rede virtual particular (VPN) para garantir níveis adequados de segurança.

Parte do gerenciamento direto da infraestrutura de TI das agências continua com a divisão de entrega ao cliente. Parte do gerenciamento direto da infraestrutura de TI dos bancos no exterior permanece com esses bancos, dentro da divisão de banco global.

Serviços de TI

Os serviços bancários são apoiados pelos serviços de TI. Alguns serviços de TI, incluindo o serviço de computador de mesa e o serviço de informações gerenciais (IG), suportam muitos serviços bancários diferentes. Outros serviços de TI, como o serviço de gerenciamento de caixa eletrônico, apoiam apenas um serviço bancário. Os serviços de TI foram desenvolvidos com um bom nível de colaboração entre o negócio e a equipe de TI. Isso tem funcionado bem, embora seja reconhecido que a eficácia e a economia poderiam ser melhoradas com o maior envolvimento da equipe de TI no desenvolvimento de serviços bancários novos e alterados.

Parte do desenvolvimento de TI é terceirizado, e existe uma política para que software aplicativo seja adquirido, sempre que possível, em vez de desenvolvido internamente. Por exemplo, aplicativos de contabilidade, aplicativos de controle de estoque e aplicativos para computador de mesa são todos baseados em aplicativo de prateleira (AP), disponíveis comercialmente.

Situação do gerenciamento de serviço de TI (GSTI)

Devido à natureza do negócio, o GSTI está bem integrado à empresa. Um conjunto de ferramentas integradas do GSTI é usado para apoiar os processos do GSTI.

Estratégia de serviço

O diretor de TI e a unidade de estratégia de TI trabalham em estreita colaboração com o negócio com o objetivo de entregar serviços de TI relevantes e atualizados. Há um catálogo de serviço de TI bem mantido, facilmente acessível para a equipe, mostrando os serviços de TI disponíveis. O portfólio de serviço, no entanto, não é formalmente mantido, embora as informações relevantes estejam disponíveis por meio de registros de requisição de mudança do negócio e registros de desenvolvimento do negócio.

O controle financeiro dentro do departamento de TI é abrangente em um alto nível, porém apenas informações limitadas são conhecidas com relação ao custo detalhado de cada serviço de TI e à utilização de cada cliente.

Desenho de serviço

A equipe do banco está ativamente envolvida nas atividades do desenho de serviço de TI, assumidas pela unidade de aplicativos, e o relacionamento entre as equipes da unidade de aplicativos e de outras divisões é bom.

Os aplicativos que suportam os produtos do banco são desenvolvidos pela unidade de aplicativos ou adquiridos de fornecedores externos e personalizados pela unidade de aplicativos. A unidade de aplicativos mantém esses sistemas em colaboração com fornecedores externos quando adequado.

Cerca de 60% do trabalho do desenho de serviço de TI é feito por pessoal com contratos de curto prazo, trabalhando na unidade de aplicativos.

Os acordos de nível de serviço estão implantados, com a negociação começando durante a etapa do desenho de serviço e estendendo-se até a etapa da transição de serviço.

Um local remoto com cópias de segurança está disponível para entregar continuidade de serviços de TI críticos no caso de um desastre. Há uma política de continuidade de serviço de TI que requer que todos os serviços de TI críticos sejam desenhados para entregar continuidade de serviço de TI através dessa rota.

Transição de serviço

É difícil garantir o envolvimento de clientes internos na implementação de serviços de TI novos e alterados, embora estejam dispostos a participar do desenho de serviço de TI. Depois que os clientes internos especificam o que desejam, esperam que o departamento de TI entregue o serviço de TI sem que precisem se envolver mais.

As mudanças operacionais são bem gerenciadas, com controle rígido sobre o acesso aos serviços de TI em produção, porém não há um processo de avaliação de mudança para fornecer suporte à avaliação de mudanças significativas, e o envolvimento do cliente com a transição de serviço de TI é mínimo.

O teste de software está bem estabelecido, embora esteja quase que totalmente focado na funcionalidade do software. Isso causou falhas no passado, com os novos serviços de TI sendo difíceis de suportar e exigindo esforço extra para fazê-los funcionar depois que os serviços de TI estavam operacionais.

O gerenciamento de configuração e de ativo de serviço está focado em dados detalhados das ferramentas de descoberta automática. As equipes de incidente e de problema não acham que esses dados as ajudam a diagnosticar falhas facilmente.

O gerenciamento de conhecimento é desempenhado predominantemente de maneira informal. Há um plano de comunicação formal para manter a equipe atualizada sobre novas políticas e requisitos. Há a consciência que, conforme o banco se expande, o gerenciamento de dados e de informações vai se tornar cada vez mais importante.

Seis meses atrás os usuários internos da sede receberam a implantação de duas atualizações para a configuração do computador de mesa padrão, que é um componente importante do serviço de computador de mesa. Uma era uma atualização de segurança importante e a outra era uma atualização do aplicativo de informações gerenciais (IG) que foi considerada crítica para os relatórios financeiros de final de ano e também um componente do serviço de IG. Essas duas implantações foram feitas ao mesmo tempo e resultaram em incidentes significativos para a equipe da sede.

Operação de serviço

A função central de serviço e o processo do gerenciamento de incidente estão bem estabelecidos e são eficazes. O gerenciamento de problema tende a ser reativo em vez de proativo.

As perguntas do negócio (perguntas do tipo "como fazer") são tratadas por equipes de suporte de negócio separadas em cada uma das principais divisões de negócio.

Há um processo para gerenciar requisições de serviço, que é apoiado pelo software de requisição de serviço para permitir o pedido direto de determinados itens do catálogo de serviço pelos usuários do negócio.

Há um centro de controle de operações centralizado no país sede, que controla as operações tanto dos aplicativos como infraestrutura de TI (exceto por algumas atividades de gerenciamento para a infraestrutura de TI das agências, que são desempenhadas localmente pelas próprias agências).

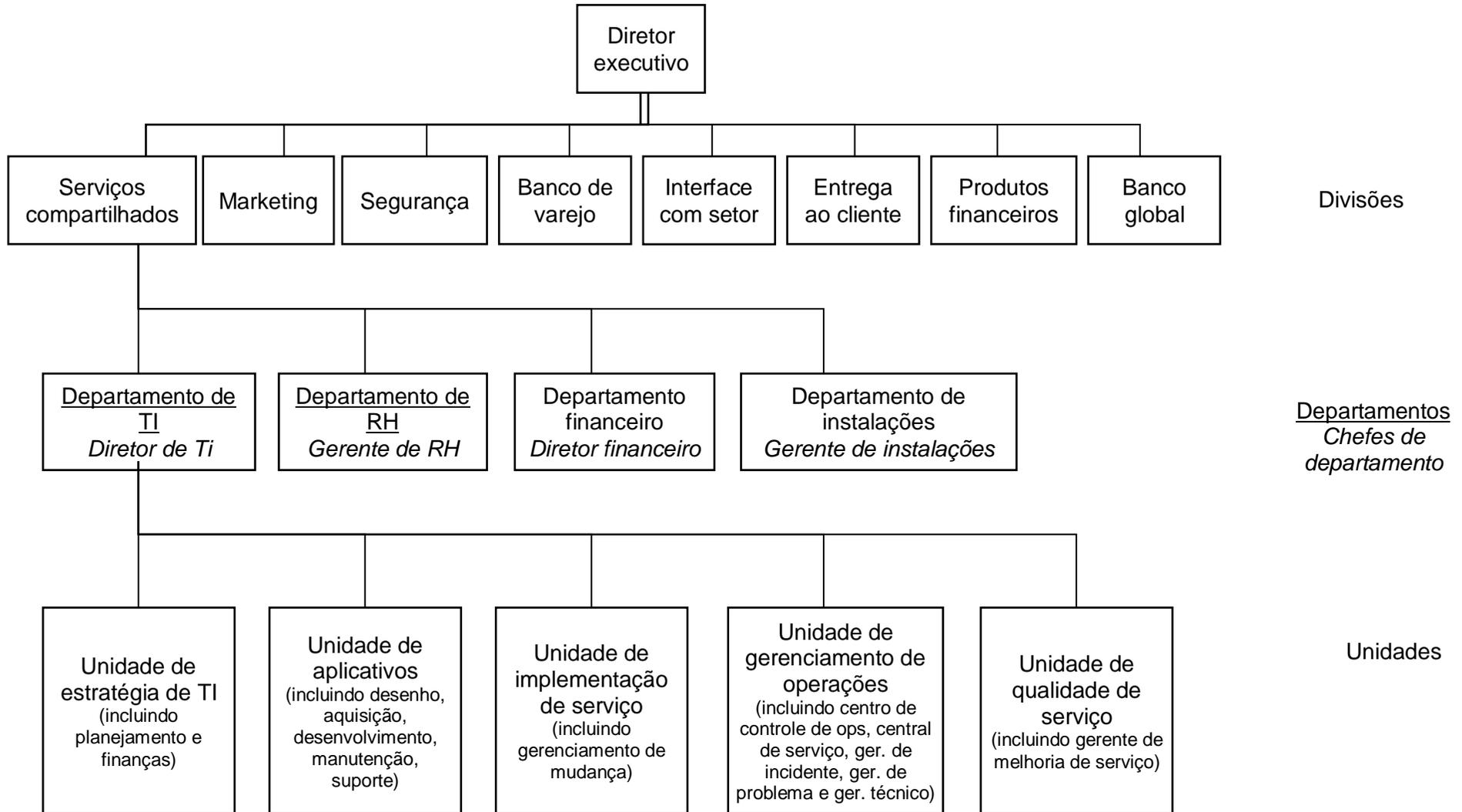
Tradicionalmente a equipe da unidade de gerenciamento das operações tem focado nas atividades da etapa de operação de serviço de TI e não tem se envolvido com as atividades da etapa de desenho de serviço ou da transição de serviço.

Embora o plano seja integrar a TI dos negócios adquiridos ao banco sempre que possível, houve dificuldades em integrar a equipe, TI e as empresas adquiridas com a equipe e a estrutura existentes do banco. Isso resultou na gerência focando com mais atenção as operações de TI.

Melhoria contínua de serviço

Há uma cultura de melhoria da empresa bem estabelecida, demonstrada pela disponibilidade de fundos de investimento para projetos de melhoria em todo o banco, incluindo o departamento de TI. A melhoria de serviço de TI formal está sob a supervisão do gerente de melhoria de serviço, um membro sênior da unidade de qualidade de serviço. O gerente de melhoria de serviço tem dificuldade de fazer a equipe colaborar com foco nas melhorias do nível de serviço. Grande parte dos membros da equipe de TI tende a adotar a melhoria de processo sem considerar a medição do serviço.

ORGANOGRAMA ESTRUTURAL



© AXELOS Limited 2012

Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução deste material sem a autorização da AXELOS Limited.

Swirl logo™ é uma marca comercial da AXELOS Limited

ITIL® é uma marca registrada da AXELOS Limited