

## Buscando a excelência operacional em TI

*Como um ambiente operacional orientado a serviços de TI pode ajudar a acelerar o alinhamento entre negócios e TI*



<b>Conteúdo</b>	
<b>2</b>	<b><i>Introdução</i></b>
<b>3</b>	<b><i>Empenhando-se pela excelência operacional</i></b>
<b>4</b>	<b><i>Desenvolvimento uma arquitetura empresarial como base para a excelência operacional</i></b>
<b>6</b>	<b><i>Uma abordagem orientada a serviços do ambiente operacional de TI</i></b>
<b>8</b>	<b><i>Uma abordagem modular suporta as necessidades de negócios em evolução</i></b>
<b>11</b>	<b><i>Atingindo necessidades de negócios e controlando custos</i></b>
<b>12</b>	<b><i>Garantindo qualidade de serviço</i></b>
<b>14</b>	<b><i>Conclusão</i></b>

## **Introdução**

Introdução O foco persistente no alinhamento das operações de TI com os objetivos de negócios tornou-se um mantra para os CIOs em todos os setores. Mas alcançar, de fato, esse alinhamento pode ser um desafio – especialmente se os CIOs também estiverem sendo requisitados para ajudar a inovar os negócios e ao mesmo tempo reduzir os custos das operações do dia-a-dia. Na verdade, em um estudo mundial da IBM realizado com CEOs, 78% indicaram acreditar que a integração dos negócios e tecnologia é fundamental para acionar a inovação<sup>1</sup>. Como resultado, espera-se que os CIOs de hoje:

- *Impulsionem a excelência operacional – tornando-se mais responsivos às necessidades de negócios, aumentando a eficácia de TI no suporte aos processos de negócios, e melhorando a governança e o gerenciamento de riscos*
- *Acelerem o crescimento – ajudando a apresentar novos produtos, serviços e processos e suporte para novos modelos de negócios, com o objetivo de obter alguma forma de vantagem competitiva exclusiva*
- *Otimizem investimentos – gerenciando os recursos de modo mais eficaz, para ajudar a deslocar os custos de simples manutenção dos negócios para impulso à inovação em produtos, processos e modelos de negócios*
- *Tornem TI um agente de mudança – usando novas tecnologias para suportar estratégias de negócios alternativas que alavanquem recursos mundiais para eficiências máximas, ajudando a financiar novos investimentos de negócios*
- *Mostrem compromisso corporativo para ser social e ambientalmente responsáveis – através da ênfase em usos mais eficientes de energia*
- *Garantam que o ambiente de aplicações e TI sejam seguros e estejam em conformidade com as exigências normativas*

---

**Destaques**

---

***O objetivo é permitir vantagem competitiva e reduzir custos operacionais e riscos.***

***Na classificação dos CIOs, o fornecimento de uma infra-estrutura de tecnologia flexível, o upgrade dos sistemas legados, a prevenção de falhas na segurança e a obtenção da resiliência de negócios estão entre os principais objetivos.***

Operacionalmente, os CIOs precisarão definir novas prioridades para gerenciar TI e para otimizar e integrar uma longa lista de tecnologias, se quiserem ter sucesso. O objetivo é permitir vantagem competitiva e simultaneamente reduzir o risco operacional - o que significa que os CIOs devem administrar uma operação de TI dinâmica, resiliente, responsiva e disponível que seja segura, tenha conformidade com leis regulatórias e custo-benefício.

**Empenhando-se pela excelência operacional**

De um ponto de vista de melhores práticas, estamos falando em alcançar excelência operacional em TI. E isso pede a implementação de uma arquitetura empresarial bem estruturada – uma abordagem que reconheça a necessidade de alinhar TI com as necessidades de negócios, ao invés de tentar alinhar os negócios com as necessidades de TI. Significa sustentar as necessidades de negócios com os níveis apropriados de recursos de TI, governança e gerenciamento de riscos.

Isso normalmente requer o desenvolvimento e o gerenciamento de uma infra-estrutura de tecnologia flexível, melhorando a qualidade dos serviços e evitando falhas na segurança e interrupções dos negócios. Quando entrevistados, numa pesquisa de 2007, sobre o desenvolvimento da organização de TI ideal, os CIOs disseram mais freqüentemente estarem buscando oferecer sistemas mais flexíveis e ágeis, e expandir os sistemas legados para eliminar falhas na segurança<sup>2</sup>.

Ao mesmo tempo, a contínua tendência rumo à globalização econômica tem desafiado as organizações de TI a oferecer serviços em um ambiente globalmente distribuído – passando por diversas culturas e múltiplos fusos horários. E, assim como a noite ao fazer seu caminho pelo globo, sempre encontra inúmeros executivos de negócios e de TI acordados, preocupados em manter operações em tempo integral e com questões de conformidade. O que pode ajudá-los a dormir melhor?

---

**Destaques**

---

A excelência operacional em TI pode pavimentar o caminho para o alinhamento dos recursos de IT com os objetivos de negócios – e, em troca, apresentar maiores benefícios de TI – através de:

- **Redução da complexidade** – por meio de padronização e consolidação, reduzindo assim custos operacionais, liberando dólares do orçamento de TI para serem gastos em novos recursos
- **Desenvolvimento de recursos de serviços compartilhados** – que podem ser alavancados por toda a empresa
- **Criação de um ambiente de TI dinâmico e responsivo** – acelerando a distribuição de novos recursos enquanto gerencia os custos e reduz a complexidade
- **Aumento da utilização de recursos** – e melhoria da disponibilidade das aplicações
- **Automatização dos processos manuais** – para reduzir os custos operacionais e minimizar os erros operacionais
- **Redução do downtime e melhoria dos relatórios de auditoria** – para ajudar a reduzir o risco associado e mitigar a ruptura dos negócios

**Empresas com um “CIO estratégico” usam TI mais extensivamente para inovar em produtos e serviços e compartilhar a tecnologia mais efetivamente em toda a empresa.**

Na verdade, o Center for CIO Leadership recentemente relatou que empresas com um “CIO estratégico” usam a TI mais extensivamente para inovar novos produtos e serviços e compartilhar a tecnologia mais efetivamente por toda a empresa<sup>3</sup>.

**Desenvolvimento uma arquitetura empresarial como base para a excelência operacional**  
Muitos CIOs estão enfrentando perguntas sobre onde – e como – começar o processo de trabalho rumo à excelência operacional em TI. Enquanto isso, muitos experts concordam que a melhor maneira de começar é desenvolvendo uma arquitetura empresarial. Nos termos mais simples, uma arquitetura empresarial é “um blueprint conceitual que define a estrutura e a operação de uma organização.” A intenção de uma arquitetura empresarial é determinar como uma organização pode, da maneira mais eficaz, alcançar seus objetivos atuais e futuros<sup>4</sup>.

---

### Destaques

---

***Assim, se a estratégia de negócios de uma empresa estiver ligada a aumentar a eficiência do atendimento a clientes, sua arquitetura empresarial deve sustentar este aumento da eficiência do atendimento a clientes.***

De acordo com o consultor de comunicações de transformação de negócios S.E. Slack, “O interessante sobre a arquitetura empresarial é que, embora ela deva obviamente se relacionar aos sistemas de informação numa organização, a ênfase é na verdade muito mais ligada às técnicas de otimização dos negócios<sup>5</sup>.” O resultado: Uma arquitetura empresarial deve ser projetada para suportar as estratégias de negócios específicas da organização. Assim, se a estratégia de negócios de uma empresa estiver ligada a aumentar a eficiência do atendimento a clientes, sua arquitetura empresarial deve fornecer a base para uma estratégia de TI que sustente o aumento da eficiência do atendimento a clientes. Resumindo, é importante entender exatamente o que você está tentando alcançar antes que você comece a selecionar as tecnologias de automação – pois a automação pode acelerar tanto as coisas boas como as ruins.

Além desses amplos parâmetros, uma arquitetura empresarial pode ajudar um CIO a:

- *Definir um conjunto de sistemas e processos interativos que sejam reutilizáveis, confiáveis, flexíveis, escalonáveis e seguros – e que suportem processos e serviços de negócios*
- *Criar um conjunto de blueprints para adicionar novos sistemas e infra-estrutura – e para maximizar o valor dos sistemas atuais*
- *Acelerar a velocidade de entrega de soluções para os negócios, e de novas soluções de negócios para os clientes*
- *Reduzir o custo das operações de negócios, tornando os processos de negócios mais eficientes ao mesmo tempo em que também otimiza a aquisição, suporte, manutenção e custos de treinamento de TI, e alavancando a reutilização de recursos de TI*
- *Alavancar o conhecimento empresarial através da consolidação e otimização de processos, dados, funções de negócios e outros recursos*

Mas, embora seja fácil ver que o desenvolvimento de uma arquitetura empresarial pode ser um sólido primeiro passo para alcançar a excelência operacional em TI, é importante reconhecer que todas as abordagens à arquitetura empresarial não são criadas da mesma maneira.

---

**Destaques**

---

***Esta abordagem estabelece uma arquitetura empresarial que alavanca os princípios orientados a serviços e proporciona às empresas a flexibilidade, responsividade e eficiência de que precisam para ter sucesso.***

Uma abordagem, baseada no conceito de criar um ambiente operacional de TI altamente estruturado, orientado a serviços, estabelece uma arquitetura empresarial que alavanca os princípios orientados a serviços. Ela oferece aos CIOs um blueprint para um novo tipo de infra-estrutura de TI que oferece aos negócios a flexibilidade, responsividade e eficiência de que precisam para ser bem sucedidos. E pode ajudar as empresas na redução do tempo para a obtenção de valor, redução dos custos, ampliação da visão e gerenciamento de grandes projetos com mais facilidade, e na transformação da infra-estrutura de TI da corporação em um instrumento poderoso para impulsionar os objetivos de negócios de uma organização.

**Uma abordagem orientada a serviços do ambiente operacional de TI**

O modelo IBM recomenda que esse tipo de ambiente operacional de TI prepare a fundação para estabelecer uma arquitetura empresarial. Ao empregar conjuntos de serviços interativos, bem definidos, o modelo prescreve e posiciona os tipos de funções e capacidades necessárias para as organizações sustentarem de modo efetivo seus objetivos de negócios.

A construção desse ambiente operacional de TI confia no conceito de orientação a serviços para garantir a cobertura de todas as funções de TI. Os componentes resultantes – a maioria dos quais tipicamente definidos como serviços – são uma combinação de recursos (hardware, software, e experiência técnica) que podem ser fácil e rapidamente reunidos para criar soluções que garantam às empresas a flexibilidade, responsividade e eficiência de que precisam para se adaptarem rapidamente às dinâmicas exigências (Figura 1).

---

**Destaques**

---



Figura 1. Um ambiente operacional de TI orientado a serviços proporciona uma plataforma estruturada para definir conjuntos de serviços que podem ser unidos – e reunidos – de múltiplas maneiras, para suportar os processos de negócios por toda a empresa.

**Com uma abordagem orientada a serviços, os componentes padronizados, reutilizáveis, podem ser reunidos em soluções para sustentar projetos complexos.**

Como resultado, um ambiente operacional de TI orientado a serviços possibilita reunir soluções para sustentar projetos complexos – tudo baseado num escopo funcional consistentemente descrito que tira proveito de componentes padronizados, reutilizáveis, com interfaces e interações bem definidas. Mais ainda, a abordagem de ambiente operacional de TI para desenvolver uma arquitetura empresarial permite que as operações de TI de uma organização sejam modeladas junto com os mesmos princípios de orientação que as suas operações de negócios gerais.

Por exemplo, muitas vezes é extremamente difícil ligar as lacunas entre as exigências de negócios e as exigências de infra-estrutura de TI quando se está desenvolvendo aplicações distribuídas complexas. O problema fundamental associado ao projeto e implementação de uma infra-estrutura alinhada com negócios devira do fato de que as exigências de negócios não se traduzem diretamente em uma infra-estrutura. O processo tipicamente requer uma cuidadosa tradução de múltiplas etapas na arquitetura própria, com blocos de construção padronizados. Mas a abordagem metodológica concisa que é a marca de uma arquitetura empresarial facilita bastante o gerenciamento bem sucedido dessa complexidade.

---

**Destaques**

---

***O ambiente operacional de TI leva a abordagem orientada a serviços um passo mais perto de unir as diferentes unidades de responsabilidade organizacional entre negócios, aplicações e infra-estrutura.***

Num esforço para gerenciar de modo custo-eficaz a complexidade cada vez maior do ambiente de negócios de hoje, boa parte da comunidade de TI abraçou uma abordagem orientada a serviços para desenvolver soluções que definam e entreguem componentes de serviços reutilizáveis. Esses componentes de serviços bem definidos – que são interoperáveis porque estão baseados em um conjunto comum de definições de interface – podem então ser combinados de várias maneiras usadas para criar novas soluções, desde que todos atendam às exigências de uma arquitetura cuidadosamente estruturada.

Ao se concentrar em oferecer uma estrutura sólida que suporte essa flexibilidade, o ambiente operacional de TI leva a abordagem orientada a serviços um passo mais perto de unir as diferentes unidades de responsabilidade organizacional entre negócios, aplicações e infra-estrutura. E, como resultado, está posicionado para ter sucesso ao ligar as lacunas existentes entre exigências de infra-estrutura de TI e negócios – onde outras abordagens falharam.

**Uma abordagem modular suporta as necessidades de negócios em evolução**

Com seus componentes modulares, essa abordagem orientada a serviços para um ambiente operacional de TI pode ser implementada gradualmente – à medida que as necessidades e tecnologia de uma empresa evoluem. Mas, no curto prazo, ela pode começar a ajudar as empresas a acelerarem o tempo para obtenção de valor, a reduzirem os custos e a revelarem novas oportunidades. E, no longo percurso, pode ajudar a transformar as infra-estruturas de TI corporativas em instrumentos poderosos e flexíveis para acionar os objetivos de negócios da organização.

Usando este modelo, as empresas podem construir uma infra-estrutura que reduza seu custo total de propriedade, enquanto maximizam o valor dos investimentos de TI existentes. Ele dá às organizações a oportunidade de melhorar seus sistemas sem ter que “descartar e substituir” hardware ou software, ajudando a poupar dinheiro e minimizar a interrupção e possibilitando mudar sua infra-estrutura tão rápida e freqüentemente quanto as necessidades de negócios exigirem.



---

**Destaques**

---

***Um ambiente operacional de TI orientado a serviços pode ajudar as empresas a solucionarem tanto as questões de conformidade normativa como de segurança de dados com maior facilidade e custo-benefício.***

Um ambiente operacional de TI orientado a serviços pode ajudar as empresas a lutar contra crescentes exigências de conformidade e segurança de dados para garantir que o risco seja estrategicamente gerenciado em todo o quadro – graças a um processo de governança de arquitetura empresarial definido e uma estrutura de posicionamento estruturada. A ampla visão das necessidades e processos de uma organização que é possibilitada por uma arquitetura empresarial pode oferecer o insight exclusivo necessário para identificar os potenciais pontos fracos da segurança e as questões de conformidade.

Por exemplo, à medida que a demanda por informação continua a crescer na empresa, é natural que muitas aplicações usando serviços de informação comuns acabem sendo expostas a comunidades de usuários maiores. Conseqüentemente, muitas vezes os desenvolvedores de arquitetura é que têm que identificar as potenciais vulnerabilidades de segurança. Mas, sem uma arquitetura bem documentada, baseada numa fundação firme, pode-se tornar quase impossível rastrear dados através da infra-estrutura e efetivamente estabelecer os meios necessários de autenticação e proteção – como firewalls e sistemas de sign-on único.

Considere o compromisso de um negócio de gerenciamento financeiro global, lidando com grandes volumes de informações sensíveis e pessoais. A empresa precisa manter níveis de segurança através de barreiras e muitos departamentos, mas fornecer o pessoal apropriado com acesso a essas informações é um pré-requisito crítico para manter o negócio em funcionamento. Ainda assim, à medida que a empresa muda e cresce, cresce o risco de acesso não autorizado a dados sensíveis. Uma arquitetura empresarial, suportada por um ambiente operacional de TI orientado a serviços, tornaria possível para a empresa evitar potenciais riscos à segurança de modo custo-benefício.

---

**Destaques**

---

***Essa abordagem pode ajudar os CIOs a obterem mais inovação e entregarem valor de negócios a partir da TI, estreitando o alinhamento dos investimentos de TI com os objetivos de negócios.***

Ao mesmo tempo, essa abordagem altamente estruturada pode ajudar os CIOs a permitirem maior inovação e entregarem valor de negócios de TI, estreitando o alinhamento dos investimentos de TI com os objetivos de negócios e reduzindo os riscos e custos de operar um negócio seguro, resiliente – através da aplicação eficaz da governança de TI.

**Criando um ambiente de TI estável, dinâmico, flexível e eficiente**

Os CIOs bem sucedidos sabem que é sua função oferecer serviços de TI confiáveis de modo a conter os custos e maximizar os investimentos existentes. Ao mesmo tempo, eles devem agilizar e assegurar as operações de TI em toda a empresa – para proporcionar a flexibilidade e a responsividade necessárias para alcançar os objetivos de negócios.

As soluções de ponta, como virtualização, consolidação, gerenciamento de desempenho de aplicações, e terceirização de TI, podem desempenhar um papel essencial na obtenção do controle de custos, maiores retornos sobre o investimento e inovação técnica. A virtualização, por exemplo, pode oferecer um custo total de propriedade significativamente vantajoso. Mas sua implementação mais ampla em toda a infra-estrutura de TI – nos elementos de servidor, armazenamento, rede e estação de trabalho – também pode proporcionar benefícios incrementais importantes em áreas de disponibilidade, resiliência de negócios e maior acesso a informações.

A eficiência de energia no Data Center, como outro exemplo, está se tornando cada vez mais importante para todos os níveis gerenciais – juntamente com quadros de diretores e acionistas. Uma solução abrangente que engloba a infra-estrutura do Data Center – incluindo ar condicionado e fontes de alimentação ininterruptas – é crítica para desenvolver um Data Center “verde”, assim como a colaboração com governos e fornecedores de serviços essenciais, que oferecem incentivos importantes para a eficiência em energia. É uma abordagem que pode tanto poupar dinheiro como demonstrar a responsabilidade social de uma empresa.

---

**Destaques**

---

***Um ambiente operacional de TI orientado a serviços pode ajudar a produzir contínuas melhorias incrementais no ROI (retorno sobre o investimento), controle de custos e inovação técnica.***

**Atingindo necessidades de negócios e controlando custos**

TI está continuamente sendo desafiada por infra-estruturas cada vez mais complexas, realinhamentos de negócios, novas tecnologias e obrigações de conformidades normativas. Uma empresa típica pode empregar mais de 1.000 serviços de negócios – incluindo consulta de conta a cliente online, pedidos, envio de mercadorias, recebimento e autorização de crédito – tudo funcionando com uma infra-estrutura complexa dentro de um ambiente de múltiplas fontes marcado por muitos silos tecnológicos, de processos e organizacionais. Esses silos tipicamente inibem a responsividade, a disponibilidade e a inovação.

Um ambiente operacional de TI orientado a serviços pode ajudar a produzir contínuas melhorias incrementais no ROI, controle de custos e inovação técnica porque seus “blocos de construção” interoperáveis formam a base necessária para a comunicação aberta entre os negócios e TI – que é a chave para melhorar TI e a eficiência e eficácia de infra-estrutura de aplicações e acelerar o projeto e a distribuição de soluções de infra-estrutura. (Figura 2)

Por exemplo, o estabelecimento de padrões comuns nos projetos de consolidação de aplicações ou infra-estrutura pode reduzir os custos operacionais e de capital – especialmente quando acompanhado da identificação de padrões abertos que podem ser usados para múltiplas soluções de negócios. E, nessas situações, um ambiente operacional de TI baseado em serviços pode fornecer uma fundação exclusiva para praticamente todas as soluções em uma empresa.

---

**Destaques**

---

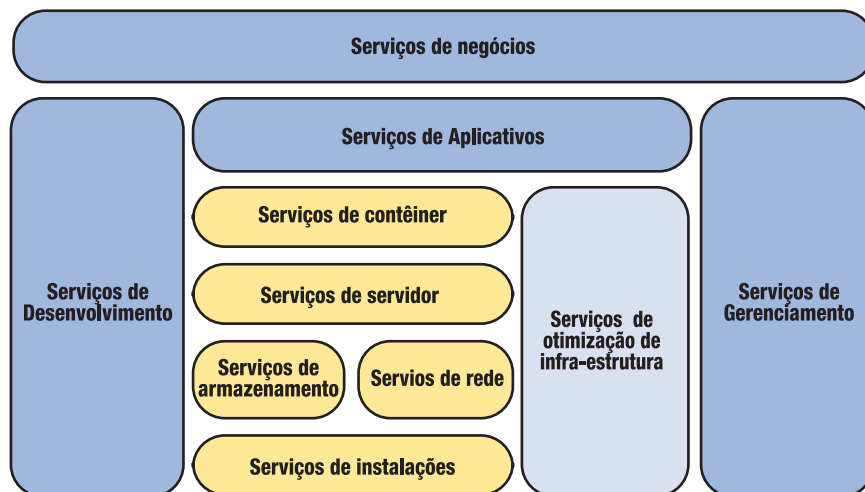


Figura 2. Os "blocos de construção" interoperáveis que formam um ambiente operacional de TI orientado a serviços podem ajudar a melhorar a eficiência e eficácia de TI e de infra-estrutura de aplicações, e acelerar a distribuição do projeto de soluções de infra-estrutura.

Além disso, como as operações de TI podem requerer trabalho intensivo e tender ao erro, os CIOs muitas vezes acabam tendo que deslocar gastos de TI de desenvolvimento e inovação para operações. Em muitos ambientes de TI, mais de 70% do orçamento total de TI pode ser consumido pela manutenção do ambiente atual. Para ajudar a romper os silos tecnológicos, de processos e operacionais e criar um ambiente mais flexível, responsivo, muitas empresas hoje estão se voltando para o gerenciamento de serviço automatizado como exigência para fazer negócios.

#### **Garantindo qualidade de serviço**

Como implementar o gerenciamento de serviços muitas vezes obriga a uma mudança na maneira como as pessoas trabalham, pode representar significativos desafios técnicos e organizacionais. A fim de integrar as pessoas, processos, tecnologia e informações necessárias para alcançar os objetivos do negócio, a governança efetiva – que facilita a tomada de decisões efetiva – deve ser posta em prática. De modo importante, uma estrutura de governança orientada a serviços pode ajudar a garantir que as decisões de TI sejam consistentes com a visão, valores e estratégias do negócio – e que TI entregue o máximo de valor ao negócio.

***As iniciativas de governança podem ser prontamente suportadas em um ambiente operacional de TI propriamente construído – ajudando os CIOs a atenderem às exigências de qualidade de serviço.***

---

**Destaques**

---

Um ambiente operacional de TI propriamente construído pode suportar iniciativas de governança ajudando a definir papéis e responsabilidades completos na medida em que eles se relacionam com funções específicas e criar uma cadeia de escalonamento para resolver problemas/disputas enquanto automatiza e agiliza os processos de negócios e TI. Ao mesmo tempo, pode ajudar o time gerencial a identificar e antecipar cenários críticos do tipo “e-se” e reagir mais rapidamente às oportunidades de negócios.

Por exemplo, para ajudar a gerenciar os desafios de operar uma empresa global em tempo integral, um grande site de leilões online implementou uma solução para gerenciamento de serviços de negócios integrados que automatiza o monitoramento do ambiente operacional, identifica as questões que podem causar problemas no serviço e alavanca recursos autônomos de autocorreção para se recuperar dos problemas de serviço automaticamente. A solução também permite que o staff identifique um maior interesse por um determinado item ou categoria e dinamicamente ajuste os recursos de seu sistema para suportar o aumento no uso. A empresa pode reproduzir as mudanças em seu Web site rápida e consistentemente, de modo que os novos serviços e recursos estejam disponíveis em menos tempo.

***Ao fornecer um ambiente para estabelecer uma infra-estrutura de política de segurança, um ambiente operacional orientado a serviços permite que as empresas abordem e resolvam questões críticas de segurança.***

**Salvaguardando os ativos**

Salvaguardando os ativos As questões de segurança continuam a gerar crescentes níveis de preocupação nas empresas de todo o mundo – especialmente uma vez que a TI desempenha um papel central na proteção de marcas, dados e ativos, permissão de acesso pelo usuário final e usabilidade, e gerenciamento de ameaças internas e externas. Ao fornecer a base para estabelecer uma infra-estrutura de política de segurança, um ambiente operacional orientado a serviços permite que as empresas abordem e resolvam questões críticas de segurança no contexto de suas necessidades de negócios e TI. (Figura 3)

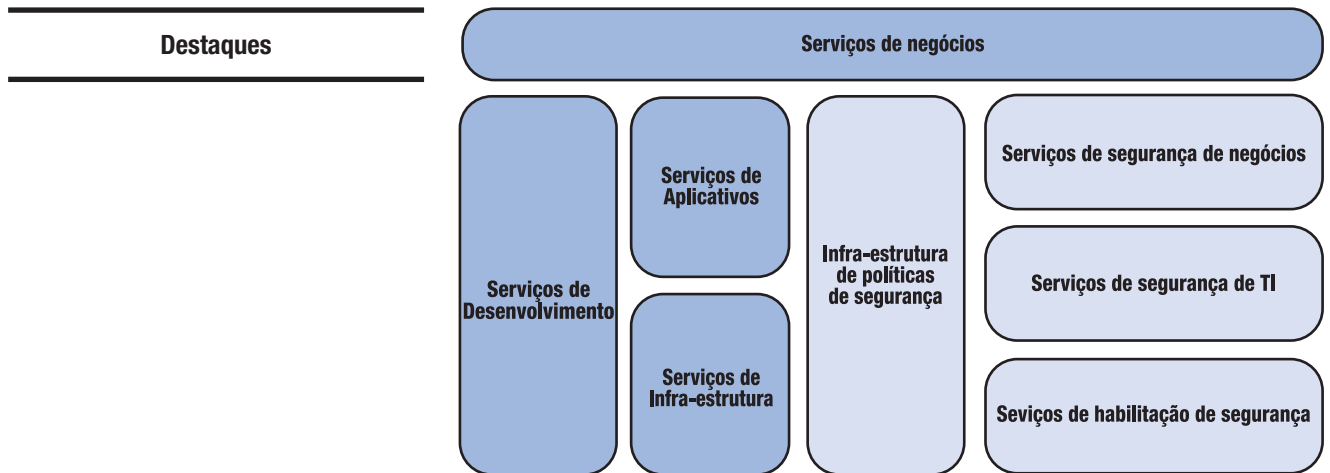


Figura 3. Um ambiente operacional de TI orientado a serviços pode ajudar as empresas a abordarem e resolverem questões de segurança sem perderem de vista suas necessidades de negócios e de TI.

A infra-estrutura de políticas de segurança resultante poderia incluir serviços de segurança de negócios para funções como conformidade e relatórios, proteção de dados e controle de privacidade, identidade e acesso, e trust management (controle de acesso de usuários). Além disso, poderia incluir serviços de segurança de TI para autenticação, autorização, confidencialidade e auditoria, enquanto um conjunto de serviços de habilitação de segurança seria designado para gerenciar e assegurar os recursos de serviços.

#### Conclusão

Conclusão Em se tratando de impulsionar a inovação, não há dúvida de que os CIOs continuarão a desempenhar um papel cada vez mais importante na jornada de suas organizações para obter uma margem competitiva no mercado. De fato, de acordo com Gartner, “83% dos CIOs prevêem mudanças significativas em suas empresas nos próximos três anos – tais como implementação de novos produtos e abertura de novos mercados. O sucesso dessas iniciativas determinará os futuros papéis e responsabilidades para o CIO e a organização de TI<sup>6</sup>”

**O suporte de novos produtos, mercados e outras mudanças de negócios farão com que o CIO continue desempenhando um papel importante no sucesso da organização.**

---

**Destaques**

---

***Os CIOs podem ajudar na vantagem competitiva e simultaneamente reduzir o risco operacional – com uma operação de TI dinâmica, resiliente, responsiva e disponível que seja segura, tenha conformidade com as leis regulatórias e custo-benefício.***

Ao abraçar os princípios da excelência operacional em TI, os CIOs podem ajudar a ativar a vantagem competitiva enquanto também reduzem o risco operacional – governando uma operação de TI dinâmica, resiliente, responsiva e disponível que é segura, tenha conformidade e custo-benefício. E, embora o objetivo estratégico global possa alinhar TI com as necessidades de negócios, o sucesso provavelmente virá mais facilmente para aqueles CIOs que adotarem uma abordagem orientada a serviços, estruturada, para alcançar a excelência operacional em TI.

O modelo orientado a serviços para o ambiente operacional de TI oferece precisamente esse tipo de abordagem. Ele permite que TI efetivamente sustente os objetivos de negócios da empresa, modelando as operações de TI da organização junto com os mesmos princípios orientadores de suas operações de negócios gerais. Além disso, estabelece uma arquitetura empresarial, que alavanca uma abordagem orientada a serviços para o desenvolvimento e a distribuição de aplicações e proporciona aos negócios a flexibilidade, responsividade e eficiência de que precisam para ser bem sucedidos.

**Para obter mais informações**

Para saber mais sobre desenvolvimento e implementação de um ambiente operacional de TI orientado a serviços, e como a IBM pode ajudar sua organização a alinhar melhor as operações de TI com os objetivos de negócios, consulte seu representante de marketing IBM ou Parceiro de Negócios IBM, ou visite o seguinte Web site:

[ibm.com/cio](http://ibm.com/cio)



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
U.S.A.

Produzido nos Estados Unidos da América  
Março de 2008  
Todos os direitos reservados

IBM e o logo IBM são marcas comerciais  
ou registradas da IBM Corporation nos  
Estados Unidos, em outros países, ou em  
ambos.

Outros nomes de empresas, produtos e  
serviços podem ser marcas comerciais ou  
marcas de serviço de outras empresas.

O fato de esta publicação conter referências a  
produtos ou serviços IBM não implica que a  
empresa pretenda disponibilizá-los em todos os  
países nos quais opera.

<sup>1</sup> IBM, *Expanding the Innovation Horizon: The  
Global CEO Study*, 2006

<sup>2</sup> IBM, *IBM Market Intelligence: CIO Challenges  
and Aspirations*, 2007

<sup>3</sup> Center for CIO Leadership, *The CIO  
profession: driving innovation and competitive  
advantage*, 2007

<sup>4</sup> SearchCIO.com, Definitions,  
[http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/  
0,,sid182\\_gci1081274,00.html](http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci1081274,00.html), June 2007

<sup>5</sup> S.E. Slack, *Enterprise architecture essentials,  
Part 1: Enterprise architecture viewpoints:  
What's best for your organization?*  
IBM.com. developerWorks, July 2007

<sup>6</sup> Gartner, Inc., *Making the Difference: The  
2008 CIO Agenda*, January 2008