

informação porque eles não foram gerenciados de maneira adequada. A consultoria Standish Group, que monitora a taxa de sucesso de projetos de TI, descobriu que somente 32% de todos os investimentos em tecnologia foram concluídos dentro do prazo e do orçamento e com todos os recursos e funções previamente especificados (McCafferty, 2010). As organizações podem avaliar incorretamente o valor empresarial do novo sistema ou não conseguir administrar a mudança organizacional exigida pela nova tecnologia. Por isso, é essencial saber como gerenciar projetos de sistemas de informação e compreender a razão de seu sucesso ou fracasso.

A Seção Interativa sobre Organizações oferece um exemplo de projeto que fracassou. À medida que lê esse estudo de caso, tente determinar por que esse projeto não foi bem-sucedido, e o papel desempenhado pela gestão de projetos no resultado.

SEÇÃO INTERATIVA: ORGANIZAÇÕES

O SISTEMA DE COBRANÇA DA AUSTIN ENERGY FOI UMA DECEPÇÃO

A Austin Energy trabalha com eletricidade, água e eliminação de resíduos na cidade de Austin, Texas e municípios da redondeza, atendendo a mais de 1 milhão de habitantes. É uma empresa pública e um braço do governo municipal, e retorna os seus lucros para a comunidade a cada ano. A empresa já forneceu 1,5 bilhão de dólares em dividendos de volta para Austin desde 1976, que ajudou a cidade a financiar serviços, tais como bombeiros, polícia, serviços de emergência médica, parques e bibliotecas.

A Austin Energy tem um dos maiores programas de energia renovável dos Estados Unidos, mas o seu legado de sistemas de cobrança não se integra com os medidores inteligentes e outras tecnologias mais recentes. Ela também não possui a opção de assistência para os clientes mais recentes, como a capacidade de escolher o dia do mês que o cliente prefere pagar as contas. Para modernizar o sistema de cobrança e atualizar seus sistemas de informação com os novos métodos de preservação de energia, a Austin Energy contratou a IBM em 2009 para criar um sistema de cobrança centralizado e gerido durante cinco anos. A Austin concordou em pagar para a IBM 55 milhões de dólares, com 38 milhões de dólares alocados para desenvolvimento e instalação do novo sistema de cobrança, e 17 milhões de dólares para operar o sistema por cinco anos após a sua implantação. O novo sistema de tarifação foi programado para lidar com eletricidade, água, lixo e reciclagem. A Austin estava otimista, já que a instalação bem-sucedida acabaria compensando o investimento a partir da economia feita.

Até o momento, o projeto tem sido uma decepção na melhor das hipóteses. O sistema deveria entrar em operação no início de 2011, mas ainda não está operando em sua capacidade máxima. Falhas do software geraram erros em milhares de contas. Mais de 65 mil clientes não receberam as contas completas e outros 35 mil receberam contas imprecisas. Uma empresa que devia três mil dólares à Austin Energy, por exemplo, recebeu uma cobrança de 300 mil dólares. Embora a Austin fosse capaz de

identificar as contas afetadas e trabalhar com os clientes individualmente para corrigir os problemas, a empresa foi mal preparada para lidar com os problemas de insatisfação dos clientes com o novo sistema e o departamento de atendimento a clientes corria o perigo de ser invadido.

De acordo com o gerente da Austin Energy, Larry Weiss, "Problemas de instabilidade... continuam a ter sérios impactos onerosos para nossa empresa e nossos clientes". Erros persistentes do sistema impediram a empresa de tarifar contas de água a moradores de apartamentos, equilibrar suas contas e preencher os relatórios de auditoria. Sem a capacidade de tarifar adequadamente os serviços prestados, a cidade de Austin estava perdendo receita.

Funcionários da Austin Energy colocaram a culpa pelo fracasso no projeto na IBM. O CIO da Austin, Alan Claypool, declarou em uma entrevista que "ainda temos que chegar a um sistema estável (e) estamos extremamente desapontados e continuamos com sérias preocupações sobre a qualidade do serviço que recebemos da IBM até agora". Ele observou em uma mensagem de setembro de 2011 que a IBM continuava a repetir os erros, como se estivesse experimentando implantar o sistema. Dois erros da IBM custaram ao projeto 37 horas de atraso, e um deles foi o mesmo tipo de erro cometido pela mesma equipe em dezembro de 2010. "Nós continuamos decepcionados com os atrasos e os métodos específicos em relação à gestão desse projeto", afirmou Claypool.

A empresa pretende incluir disposições em contratos futuros com a IBM que protejam contra erros semelhantes, focando particularmente a disponibilidade do sistema, e a Austin está retendo 3,8 milhões de dólares no pagamento atual devido à IBM até que o sistema atenda o desempenho médio comparativo.

Claypool e outros executivos da Austin Energy fizeram numerosos apelos diretos aos funcionários da IBM, escalando desde os gerentes de projeto do sistema de faturamento até o CEO da IBM, Sam Palmisano. Claypool primeiramente escreveu diretamente para

Marc Lautenbach, chefe da Unidade Global de Serviços de Negócios da IBM na América do Norte, que foi responsável pelo projeto do sistema de cobrança. Ele explicou que milhares de clientes pediram ajuda para acessar suas contas individuais ou que corrigissem os erros de cobrança. Lautenbach foi então substituído como chefe global de negócios por Frank Kern, que respondeu à Austin e descreveu um plano de cinco etapas para corrigir os problemas com o sistema de cobrança.

O plano de Kern era melhorar a comunicação sobre os impactos nos negócios causados por defeitos conhecidos, garantir que os problemas com o sistema fossem delegados para as pessoas certas, implantar melhores práticas dos processos, garantindo o sucesso permanente, trabalhar mais perto das empresas terceirizadas, como a Oracle, e identificar as lacunas fora do escopo do projeto e recomendar soluções. Kern então se aposentou, e Claypool escreveu novamente à IBM para informar que nenhum progresso havia sido feito desde que o plano de cinco etapas tinha sido desenvolvido para o sistema de cobrança da Austin. Os funcionários da Austin Energy também se opuseram à sugestão da IBM para adicionar servidores mais poderosos para ajudar a corrigir o problema, porque forçaria um pagamento maior do que inicialmente tinha sido planejado no projeto.

Apesar de todos os erros, a Austin Energy mantém a esperança de que haja uma solução amigável para o problema. A empresa tem um relacionamento com a IBM que remonta há vários anos, quando as empresas fecharam um contrato para desenvolver em conjunto um sistema de gestão de estoques para a cidade. Embora esse sistema também tivesse problemas, eles são poucos em comparação com o fiasco do sistema de cobrança. A Austin também cobra da IBM que os erros causados custaram à empresa 8 milhões de dólares desde o início do projeto, e mudar de fornecedores pode simplesmente piorar a situação para a Austin após já ter investido tanto no desenvolvimento de projetos da IBM. Ao ser questionada, a IBM só declara que está trabalhando com a Austin Energy para resolver os problemas do sistema de cobrança.

A IBM conseguiu gerenciar outros projetos como esse no passado. O sistema de cobrança da IBM consiste em bancos de dados da Oracle executados sobre uma plataforma de middleware Websphere da IBM e ferramentas de gestão da Tivoli. Os problemas com o sistema não foram originados a partir de uma causa inicial. O novo sistema de cobrança é complexo, com 73 diferentes interfaces, e fazer todos trabalharem perfeitamente um com o outro tem sido um processo árduo. Os clientes têm sido incapazes de acessar o sistema do portal on-line e os funcionários da Austin Energy descreveram suas experiências com o sistema como se eles fossem “testadores alfa”, o que significa que têm encontrado erros e problemas que nunca deveriam ocorrer em uma versão comercial.

Cerca de um em cada quatro clientes da Austin tiveram problemas com o sistema da IBM. Alguns clientes tiveram suas contas canceladas e só puderam corrigir os erros após vários telefonemas. Os problemas do sistema de cobrança vieram em um momento ruim para a Austin Energy, que estava se preparando para instituir o primeiro aumento na tarifa em 17 anos. Na esteira desse desastre nas relações públicas provocado pelo sistema de cobrança fracassado, a empresa teve de repensar seus planos.

Até fevereiro de 2012, a maioria dos erros do sistema de cobrança — mas não todos — já havia sido corrigida. Claypool permaneceu esperançoso de que a Austin Energy seria capaz de manter uma relação amigável com a IBM e terminar o trabalho com sucesso. A IBM tem sido responsiva, afirma Claypool, mas ele sentiu que sua resposta foi muito “incremental... Gostaríamos de obter uma resposta mais rápida”. ele não era CIO da Austin Energy no momento em que os serviços da IBM foram contratados. Daqui para a frente, os contratos de terceirização da Austin Energy incluirão penalidades mais pesadas por descumprimento de atendimento do fornecedor, incluindo a questão de disponibilidade do sistema.

Fontes: Disponível em <www.austinenergy.com>, acesso em: 17 ago. 2013; Paul McDougall, “Chronology of an Outsourcing Disaster”, *Information Week*, 23 fev. 2012; “Austin Energy Fixes Billing System Bug”, *MyFoxAustin.com*, 22 fev. 2012; e IBM, “Austin Energy”, 2012.

PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

1. Você considera que o projeto da Austin Energy é um fracasso? Justifique.
2. Descreva o impacto nos negócios resultante dos problemas do projeto.
3. Até que ponto a IBM foi responsável pelos problemas descritos no projeto de cobrança da Austin Energy? E a Austin Energy? Justifique sua resposta.
4. Quais foram os fatores organizacionais ou técnicos específicos, bem como os fatores humanos envolvidos no fracasso desse projeto?
5. Descreva os passos que a Austin Energy e a IBM deveriam ter considerado para gerenciar melhor esse projeto.