

IC594 - Introdução a Sistemas de Informação

Avaliação I – 27/11/2020

Estudo de Caso II

A Austin Energy lida com eletricidade, água e descarte de resíduos para a cidade de Austin no Texas e arredores, atendendo mais de um milhão de habitantes. É uma empresa pública e devolve seus lucros para a comunidade a cada ano. A empresa já repassou \$1.5 bilhão de dólares em dividendos à cidade de Austin desde 1976, o que auxilia no financiamento de serviços da cidade, como bombeiros, polícia, serviços médicos de emergência, parques e bibliotecas.

A Austin Energy possui um dos maiores programas de energia renovável dos EUA, mas seus sistemas de faturamento legados não se integraram aos medidores inteligentes e outras tecnologias mais recentes. Também faltavam opções mais novas de atendimento aos clientes, tais como escolher em que dia do mês o cliente prefere pagar sua conta. Para modernizar o seu sistema de faturamento e atualizar seus sistemas de informação com novas formas de economizar energia, a empresa contratou a IBM em 2009 para criar um sistema de faturamento centralizado e executar o sistema por cinco anos. Para este serviço a Austin pagou \$55 milhões a IBM, com \$38 milhões alocados para construir e instalar o novo sistema de faturamento, e \$17 milhões para operar o sistema por cinco anos após sua conclusão. O novo sistema de cobrança foi programado para lidar com eletricidade, água, lixo e reciclagem. A Austin estava otimista de que o investimento iria se pagar com a economia na operação.

O projeto tem sido uma decepção, na melhor das hipóteses. O sistema deveria ter entrado em operação no início de 2011, mas até o fim de 2011 não estava totalmente operacional. Bugs de software levaram a erros em milhares de contas. Mais de 65 mil clientes nunca receberam uma fatura e outros 35 mil receberam faturas incorretas. Por exemplo, uma empresa que devia \$3 mil à Austin Energy foi, em vez disso, cobrada por \$300 mil. Embora a Austin tenha conseguido identificar as contas afetadas e trabalhar com os clientes individualmente para corrigir os problemas, a empresa estava despreparada para lidar com o fluxo de insatisfação dos clientes com o novo sistema e seu departamento de atendimento ao cliente correu o risco de ser invadido.

De acordo com Larry Weiss, gerente da Austin Energy, “problemas de instabilidade ... continuam a ter impactos sérios e custosos em nossos negócios e clientes”. Erros persistentes de sistema impediram a empresa de cobrar aos moradores de apartamentos pela água, equilibrar seus livros contábeis e preencher relatórios de auditoria. Sem a capacidade de faturar os serviços públicos de maneira adequada, a cidade de Austin estava perdendo receita.

Funcionários da Austin Energy colocaram a culpa pelos problemas do projeto na IBM. O CIO da Austin Energy, Alan Claypool, declarou em uma entrevista que “ainda não alcançamos um sistema estável, estamos extremamente desapontados e continuamos a ter 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 estava repetindo erros ao tentar implementar o sistema. Dois erros distintos da IBM custaram ao projeto 37 horas de atraso, e um dos erros foi o mesmo tipo de erro cometido pela mesma equipe em dezembro de 2010. “Continuamos muito decepcionados com os atrasos e métodos aparentemente ad hoc (não estruturados) de gerenciamento deste projeto”, declarou Claypool.

A empresa agora planeja incluir cláusulas em contratos futuros com a IBM que a protegem contra problemas semelhantes, com um foco particular na disponibilidade do sistema. Além disto, a empresa está retendo \$3,8 milhões em pagamentos devidos à IBM até que o sistema atenda aos benchmarks de desempenho básicos.

Os executivos da Austin fizeram inúmeros apelos diretos aos funcionários da IBM, desde os gerentes do projeto do sistema de faturamento, até o então CEO da IBM, Sam Palmisano. Claypool escreveu primeiro diretamente para Marc Lautenbach, chefe da unidade de Global Business Services da IBM na América do Norte, responsável pelo projeto do sistema de faturamento. Ele explicou que milhares de clientes precisavam de assistência individual para acessar suas contas ou corrigir erros de faturamento. Lautenbach foi então substituído como chefe de negócios globais por Frank Kern, que respondeu a Austin e elaborou um plano de cinco etapas para corrigir os problemas com o sistema de faturamento.

O plano de Kern era melhorar a comunicação sobre os impactos nos negócios causados por defeitos conhecidos, para garantir que os problemas com o sistema fossem delegados às pessoas corretas, a fim de implementar processos de melhores práticas para garantir o sucesso repetível, trabalhar mais perto de fornecedores terceirizados, como a Oracle, e identificar lacunas fora do escopo do projeto e recomendar soluções. Desde então Kern se aposentou e Claypool contactou a IBM mais uma vez para relatar que nenhum progresso havia sido feito desde que o plano de cinco etapas fora desenvolvido. Funcionários da Austin também se opuseram à sugestão da IBM de adicionar servidores mais poderosos para ajudar a resolver o problema, pois isso forçaria a concessionária a pagar mais do que o originalmente planejado no projeto.

Apesar de todos os erros, a Austin continua a ter esperanças de uma solução amigável e bem-sucedida para o problema. A Austin tem um relacionamento com a IBM que remonta vários anos, quando as empresas firmaram contratos para desenvolver um sistema de gerenciamento de estoque para a cidade. Embora esse sistema também tenha problemas, eles são bem menores quando comparados aos do sistema de faturamento. A Austin também afirma que os erros da IBM custaram à empresa \$8 milhões desde o início do projeto, portanto, a troca de fornecedores pode simplesmente piorar as coisas para a empresa, consideram o montante do investimento já realizado no desenvolvimento do projeto da IBM. Quando solicitada a comentar, a IBM apenas disse que está trabalhando com a Austin para resolver os problemas do sistema de faturamento.

A IBM gerenciou com sucesso outros projetos como este no passado. O sistema de faturamento da própria IBM utiliza tecnologia similar. Os problemas no sistema de faturamento não têm uma causa raiz. O novo sistema de faturamento é complexo, com 73 interfaces diferentes, e fazer com que todas funcionem perfeitamente umas com as outras tem sido um processo árduo. Os clientes não conseguiram acessar o portal online do sistema e

os funcionários da Austin descreveram sua experiência com o sistema como se fossem “testadores alfa”, o que significa que encontraram bugs e problemas que nunca deveria ter chegado até eles.

Aproximadamente um em cada quatro clientes da Austin teve 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 faturamento chegaram em um momento ruim para a empresa, que se preparava para instituir seu primeiro aumento de tarifa em 17 anos. Na esteira do desastre de relações públicas causado pelo sistema de faturamento malsucedido, a empresa teve que repensar seus planos.

Em fevereiro de 2012, a maioria – mas não todos – dos erros foram corrigidos. Claypool permaneceu esperançoso de que a Austin seria capaz de manter um relacionamento amigável com a IBM e terminar o trabalho com sucesso. A IBM tem sido responsiva, observou Claypool, mas ele sentiu que sua resposta foi muito “incremental ... Gostaríamos de ver uma resposta mais rápida.” Dali para frente, os contratos de terceirização da Austin incluirão penalidades mais fortes para o desempenho ruim do fornecedor, incluindo a questão da disponibilidade do sistema.

O texto acima é uma tradução e adaptação do texto original disponível no livro LAUDON, Kenneth C. et al. **Management information systems: Managing the digital firm**. Pearson Education India, 2014.

Perguntas

- 1) O projeto descrito acima falhou? Explique sua resposta.
- 2) Descreva o impacto do projeto no negócio da Austin Energy.
- 3) Até que ponto a IBM foi responsável pelos problemas enfrentados pelo projeto de faturamento da Austin Energy? A Austin Energy foi a culpada pelos problemas? Explique sua resposta.
- 4) Quais foram os principais fatores organizacionais, técnicos e de gestão que resultaram nos problemas enfrentados pelo projeto?
- 5) Na sua opinião, que ações a IBM e a Austin Energy poderiam ter tomado para um melhor gerenciamento do projeto?
- 6) O que poderia ter mudado se o projeto fosse realizado pela própria empresa, isto é a Austin Energy, em vez de ter sido terceirizado?