

FATORES DE RISCO NO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL NO BRASIL

RISK FACTORS ON THE PLANNING AND DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS: THE EXAMPLE OF A MULTINATIONAL COMPANY IN BRAZIL

Cecília Carmem Cunha Pontes

Professora do Mestrado de Controladora e Contabilidade Estratégica da FECAP.

Dirceu da Silva

Professor do Mestrado de Controladora e Contabilidade Estratégica da FECAP.

José Francisco Nunes

Mestre em Administração pela FECAP.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar os fatores dos riscos no planejamento e no desenvolvimento de soluções dos serviços de *outsourcing* na área de tecnologia da informação. Foram analisados projetos de uma companhia multinacional, líder na área do mercado da informática, no mercado de tecnologia computacional. Para tal, foi utilizado um questionário da avaliação dos riscos com perguntas fechadas, como a possibilidade de identificar e classificar as incertezas e aqueles aspectos pode avaliar os fatores de risco, com intensidade baixa, média ou elevada. Analisaram-se 39 projetos de *outsourcing* desenvolvidos em 2003. A análise mostrou que na qualidade dos serviços há um sistema de gestão de projetos de risco, revelando uma visão prematura das incertezas no desenvolvimento de uma solução de projetos de serviços de *outsourcing* baseados na tecnologia da informação.

Palavras-chave: gestão de projetos de risco, *outsourcing* e tecnologia da informação.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the risk factors while planning and developing the solutions of outsourcing services on Information Technology sector. For this study, projects of a multinational leader company from computer and computer technology market were analyzed. A risk evaluation questionnaire including closed questions was used, as a way to identify and to classify the uncertainties and those aspects which can evaluate the risk factors, with low intensity, average or high. Thirty-nine outsourcing projects developed in 2003 were studied. The result indicated the existence of a of a risk project management system in quality services,, showing a premature vision of the uncertainties on the development of an outsourcing service project solutions based on information technology.

Keywords: Risk projects management, outsourcing and information technology.

Endereços dos autores:

Cecília Carmem Cunha Pontes

Endereço: Av. Liberdade, 532 - CEP 01502-001 - São Paulo - SP - Email: cpontes@fecap.br

Dirceu da Silva

Endereço: Av. Liberdade, 532 - CEP 01502-001 - São Paulo - SP - Email: dirceuds@fecap.br

José Francisco Nunes

Endereço: Av. Liberdade, 532 - CEP 01502-001 - São Paulo - SP - Email: jfnunes@br.ibm.com

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi fundamentado no estudo de metodologia em Gerência de Riscos e Qualidade em Serviço aplicadas aos projetos de prestação de serviços de outsourcing de tecnologia da informação. Nosso propósito foi identificar os fatores de risco destes projetos através de medições, tomando como base informações armazenadas em banco de dados da empresa objeto do nosso estudo. Selecionamos uma grande empresa multinacional que atua na prestação de serviços de Informática.

As informações fontes são oriundas das avaliações que a empresa realiza, ainda na fase de planejamento e desenvolvimento do projeto, através da utilização de um questionário de avaliação de riscos contendo perguntas fechadas, como apoio para identificar e classificar as incertezas e que poderão produzir fatores de riscos, com intensidades baixa, média ou alta. A qualidade em serviços utilizada sob um sistema gerencial de projetos e riscos, proporciona uma visão antecipada das incertezas e riscos no desenvolvimento de uma solução de projeto de prestação de serviços em Tecnologia da Informação. O estudo analisa os riscos encontrados nos projetos e nos mostra qual o grau de qualidade que a empresa consegue em seus projetos de prestação desses serviços.

A velocidade das evoluções tecnológicas e o acirramento da concorrência entre as empresas geram atenções especiais das altas gerências das empresas no acompanhamento dos custos e no sucesso dos projetos. Um grande número de pessoas continua trabalhando em projetos dentro de uma grande gama de ambientes. Para muitas dessas pessoas, redução da empresa (*downsizing*), redução da estrutura organizacional (*organizacional flattening*), terceirização (*outsourcing*) e delegação (*empowerment*), não são conceitos abstratos, mas sim fatos da vida (Frame 1994).

Segundo Kezner (1997), as rápidas mudanças tecnológicas obrigam as organizações a rever e eliminar burocracias e processos engessados. As estruturas organizacionais atuais são altamente

burocráticas e impedem que a organização possa responder rapidamente às mudanças do cenário em que atua. Portanto, essas estruturas devem ser modificadas através de gerenciamento de projetos, tornando-as altamente orgânicas e, aí sim, permitir rápidas mudanças nas diversas alterações nos cenários dentro e fora da organização.

Ainda, a Gerência de Projetos se inicia com a definição de um projeto (Kezner, 1997). Também é uma série de atividades e tarefas que tem um objetivo específico de ser completada dentro de certas especificações, baseada nas qualificações obtidas junto aos clientes, tem definido um início e um fim, tem um limite de custos e consome recursos.

A gerência de projetos divide-se em duas grandes fases:

- Planejamento e desenvolvimento do Projeto, onde são definidos os requerimentos de trabalho, da quantidade e qualidade do trabalho e dos recursos necessários.
- Produção do Projeto, logo após a aprovação do projeto, inicia-se o projeto, se fazendo necessário o acompanhamento do progresso, durante a sua vida útil, através a avaliação de resultados, comparando-os com os valores previstos, possibilitando, assim, a realização da análise de impactos e ajustes dos desvios.

Os fatores de sucesso de um projeto são definidos atingindo seus objetivos planejados, ou seja: dentro do tempo e dos custos, da performance desejada, do nível de tecnologia, na utilização e designação de recursos, e da eficiência, eficácia e aceitação pelo cliente.

Os benefícios potenciais do gerenciamento do projeto são, segundo Ketzner (1997), a identificação de responsabilidade funcional para garantir que todas as atividades sejam contabilizadas, medidas e apuradas, com a redução da necessidade de relatórios constantes, deve-se identificar o tempo limite para o planejamento das atividades e uma metodologia para negociar análises e obter medições de acompanhamento do resultado do projeto contra o planejado, identificar com antecedência a

ocorrência de problemas, com a finalidade de elaborar ações corretivas, melhorando a capacidade estimada para apoiar planejamentos futuros, e saber quando os objetivos não podem ser atingidos ou excedidos.

Porém, como coloca Ketzner (1997), infelizmente os benefícios não podem ser atingidos sem ultrapassar obstáculos, tais como a complexidade do projeto, os requerimentos especiais do cliente, a reestruturação organizacional, os riscos do projeto, as mudanças de tecnologia e o acompanhamento do planejamento e do preço.

Conforme William (1996), no Ciclo de Vida do Projeto existem situações importantes que influenciarão em seu resultado. Se a probabilidade de encerramento do projeto com sucesso é baixa, conseqüentemente os riscos e incertezas no início do projeto são altos e reduzem progressivamente com a continuidade do projeto.

Ainda segundo William (1996), o gerenciamento da Qualidade do Projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto atingirá os objetivos traçados. Ele inclui todas as atividades de gerenciamento que determinam a política, objetivos e responsabilidade de implementação dela por meio do planejamento, controle e garantia da qualidade (*quality assurance*).

O Planejamento da Qualidade identifica quais padrões de qualidade são relevantes para o projeto e determina como satisfazê-la. Ela é um dos processos facilitadores da fase de desenvolvimento do projeto e será executada regularmente em paralelo com outros processos de planejamento. Esse planejamento tem uma premissa fundamental da moderna gerência de qualidade, e que todo o time de projeto deve perseguir de que a qualidade é planejada e não inspecionada.

De acordo com William (1996), a Garantia da Qualidade são todas as atividades sistemáticas implementadas dentro do sistema de qualidade, para fornecer confiança de que o projeto atingirá os padrões relevantes de qualidade. Ela é freqüentemen-

te fornecida por um departamento de Garantia da Qualidade (*quality assurance*) e funciona ao longo de todo o projeto, desde o planejamento e desenvolvimento do projeto, até o seu encerramento, e que através de ferramentas de acompanhamento, medição e controle da qualidade, obtém a melhoria da qualidade, aceitação ou rejeição de itens, retrabalho para colocar o item dentro das especificações originais e processos de ajustes através de atividades corretivas ou preventivas, utilizando listas de realização de atividades cumpridas.

De acordo com Kerzner (1997), a gerência de risco em projetos consiste em determinar quais os prováveis riscos que poderão afetar o projeto e documentar as características de cada um deles. Para identificar os riscos, consideram-se os seguintes pontos:

- A descrição do serviço a ser oferecido ao cliente;
- A estrutura que estará sendo criada para realizar as atividades que irão atender ao escopo do projeto, avaliar as estimativas de custos e a sua duração, identificando se essas estimativas estão agressivas, e se a quantidade de informação está insuficiente para executar o projeto, designar a equipe, identificando os seus membros e a existência de especialista único que poderá dificultar a reposição do recurso em caso de conflitos, e gerenciar as compras, utilizando a economia de mercado para conseguir redução de custos do projeto;
- Informações históricas, acumular informações históricas de ocorrência de riscos em projetos anteriores, qual foi o risco, as suas causas, as conseqüências, quais foram os planos para corrigi-los e quanto foi gasto para eliminá-los. Pode-se também utilizar os conhecimentos das equipes de projetos para avaliar situações enfrentadas em outros projetos e que são de difícil documentação.

Frame (1994) inclui na identificação do risco um processo de avaliação desse risco, baseada na natureza dele. As organizações ganham experiências na identificação do risco, documentando-os sempre que forem encontrados em projetos anteriores. Com essas informações, podem-se criar questionários contendo fatores e classificação desses riscos. Eles poderão ser classificados como altos, médios ou baixos.

Ainda, como aponta Kerzner (1997), atualmente, o gerenciamento de risco propõe a atenuação dos riscos, com a realização de revisões dos componentes da solução, (planejamento das atividades, orçamento, escopo, ou redução da qualidade sem causar grandes impactos nos objetivos comprometidos). Os riscos podem ser medidos quantitativamente, através de fórmulas matemáticas ou qualitativamente. Sem qualquer dado concreto, será necessário usar a avaliação do risco qualitativamente em vez de quantitativamente. As formas mais comuns de grau de risco qualitativo são as seguintes:

- Risco Alto – pode causar um desvio significativo na programação das atividades, nos custos e no desempenho, ou obter a qualidade acordada com apoio de algum tipo de suporte não previsto.
- Risco Médio – tem um potencial para causar algum desvio até mesmo com algum apoio de suporte adicional. Entretanto, problemas potenciais podem ser superados.
- Risco baixo – tem um pequeno potencial para causar desvios na programação das atividades, nos custos e no desempenho, ou na qualidade. Não requer grandes esforços para que a equipe do projeto e contratados possam superar as dificuldades.

Kerzner (1997) cita algumas técnicas para redução ou controle do risco: impedir que o risco seja aceito; acompanhar e controlar os riscos com processos contínuos e realizar planos de contingência para retornar a posição anterior em caso da ocorrência do risco; admitir a existência do risco e suas conseqüências, buscando sobreviver com o risco; converter o risco em oportunidades, buscando dividi-lo ou transferindo-o para outros projetos; desenvolver exaustivos testes e simulações para prever os resultados que serão obtidos.

Nível de riscos dos projetos o reconhecimento oficial do risco como uma preocupação especial do gerenciamento de projetos vem dos anos 1980, quando o Project Management Institute (PMI), declarou o gerenciamento de riscos como uma das partes centrais de seu Project Management Body of Knowledge (William 1996).

A utilização de metodologias para gestão de ris-

co em projetos, apesar de oferecerem um instrumental capaz de facilitar o planejamento, o desenvolvimento e o controle de projetos, tem também apresentado enormes desafios para as organizações e seus gestores. O desafio diz respeito a como as organizações podem utilizar esses sistemas de informações para obterem vantagens competitivas no foco de seu negócio.

A velocidade das evoluções das tecnologias de informação e o acirramento da concorrência entre as empresas estão gerando atenções especiais das altas gerências das empresas no acompanhamento, nos custos e nos sucessos dos projetos. Por muitas vezes, projetos se tornam obsoletos antes do seu término, ou os custos extrapolam os orçamentos planejados.

Nas empresas, as incertezas e o desconhecido podem gerar fatos negativos ao desenvolvimento dessa área, jogando fora iniciativas e idéias que poderiam contribuir para melhorar a posição da empresa perante os seus concorrentes. Ao desenvolver um projeto, muitas dúvidas irão surgir face às constantes mudanças tecnológicas.

A partir das observações anteriores, realizamos uma pesquisa junto a uma empresa de grande porte multinacional que para reduzir os riscos causados por essas incertezas, garantir a qualidade dos serviços prestados, e melhorar a satisfação do cliente, a empresa objeto de estudo, utiliza uma metodologia, descrita no WWQA/MD Procedures – Worldwide Quality Assurance Management Discipline Procedures (IBM, 2002).

Consideramos como principal hipótese de pesquisa que a empresa estudada não está disposta a correr riscos na contratação dos seus serviços de outsourcing. Para isso, utiliza sistemas de informações gerenciais adequados para subsidiar o processo de tomada quanto a minimizar e conter os fatores de riscos identificados do projeto e verificar se a proposta contém pressupostos apropriados, responsabilidades definidas, os custos apurados, e os termos e condições comerciais de fornecimento do serviço.

Assim, este estudo tem por objetivo identificar quais os fatores de riscos que a empresa estudada considera no planejamento e desenvolvimento das

soluções de projetos de prestação de serviços de terceirização, na área de Tecnologia da Informação, e que nível de risco ela está disposta a assumir.

2. MÉTODO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, selecionamos uma amostra do total de projetos da organização caso e realizamos dois tipos de análises: uma descritiva para caracterizar os referidos projetos e uma análise estatística com técnicas não paramétricas (com o software SPSS base 12.0).

2.1. Amostra

A referida amostra foi o conjunto de projetos cadastrados nas bases de dados denominada "Workbench", da empresa objeto do estudo, e que foram desenvolvidos em 2003. Foram selecionados, ao todo, os 39 projetos de outsourcing, desenvolvidos no primeiro semestre de 2003 e cadastrados no banco de dados da empresa.

Foram utilizados como material de pesquisa, questionários preenchidos por avaliadores da empresa que especificam e quantificam as maiores incidências de risco dos referidos projetos. Esse questionário que aborda os pontos de avaliação de riscos de uma solução para projeto de prestação de serviços de outsourcing foi respondido por um profissional técnico responsável pela revisão da solução desenvolvida para o projeto, e que serve de base para avaliação dos riscos. Os pontos abordados no questionário, com questões fechadas buscam identificar possíveis fatores de incertezas e indefinições no requerimento do cliente e no planejamento e desenvolvimento da solução. Esses pontos são apresentados a seguir:

- Clareza de objetivos;
- Segurança da solução do projeto;
- Aprovação da solução;
- Recursos Humanos;
- Dimensionamento e estimativa de custos;
- Tempo de desenvolvimento da solução;
- Complexidade da solução;
- Desempenho de subcontratados internos e

externos;

- Planejamento de transição;
- Implementação do projeto.

Para permitir a identificação e localização dos riscos obtidos nas revisões de avaliação dos projetos, foi criada uma matriz contendo a categorização dos projetos, conforme descrito nos itens anteriores e o grau de risco (baixo, médio ou alto) de cada uma das questões do instrumento de avaliação do projeto. Quando essa opção está classificada com riscos de baixa intensidade, codificamos como 1, para as classificadas com riscos de média intensidade, codificamos como 2, e para as classificadas com risco de alta intensidade, classificamos como 3. Dessa forma, criaram-se índices que permitiram mostrar onde os riscos mais ocorrem, ou seja, onde estão as maiores incidências de riscos.

Realizamos a leitura das avaliações dos projetos e efetuamos uma classificação e uma quantificação do risco, de acordo com as análises efetuadas pelos avaliadores.

Para preparar os dados para elaboração de indicadores de riscos, foi desenvolvido um conjunto de planilhas contendo matrizes e tabelas de apoio, com as informações colhidas nos bancos de dados analisados, que permitiu a classificação desses itens por projeto, por item/questão, possibilitando assim uma análise dos riscos considerando as seguintes categorias:

- Setor de indústria onde atua a empresa: telecomunicações, alimentos, financeiro, consultoria, comércio e outros;
- Nacionalidade do projeto: nacional ou internacional;
- Tipo de indústria: se a empresa atua na indústria de bens ou serviços;
- Tipo de serviço: Operação de Data Center, Help Desk (Central de Atendimento), Operação de Web Hosting, e Desenvolvimento e Manutenção de Aplicação.

3. Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi realizada em duas etapas:

3.1. Perfil dos projetos

A seguir apresentamos o perfil dos projetos se-

leccionados (Tabela 1) de acordo com as categorias anteriormente mencionadas classificados por incidência de risco:

Tabela 1. Distribuição dos projetos por setor de indústria

Setor de Indústria	Número	Nível de riscos dos projetos			
		% Total	% baixo	% médio	% alto
Alimentos	4	10	75	25	0
Comércio	5	13	100	0	0
Consultoria	5	13	80	20	0
Farmacêutico	2	5	100	0	0
Financeiro	6	15	67	0	33
Químico	3	8	100	0	0
Telecomunicações	9	23	100	0	0
Outros	5	13	100	0	0
Total	39	100	90	5	5

Quanto à classificação dos projetos por setor de indústria, observamos que o setor predominante é o de telecomunicações, com 9 projetos, destacando em seguida o

setor financeiro, com 6 projetos. Na Tabela 1 podemos observar que o setor econômico com mais intensidade de riscos é o financeiro, com 33% de risco alto e médio.

Tabela 2. Distribuição dos Projetos por área de abrangência.

Área de abrangência	Num	Nível de riscos dos projetos			
		% Total	% baixo	% médio	% alto
Nacional	30	77	100	0	0
Internacional	9	23	78	0	22
Total	39	100	95	0	5

Também analisando os projetos por área de abrangência (Tabela 2), do total de 39 projetos com abrangência nacional, 28 foram classificados com risco baixo e nenhum deles apresentou outro tipo de risco. Já os produzidos com abrangência internacional, seguindo a tendência mundial de globalização, as empresas contratam provedor de *outsourcing* que fornecerá esse tipo de serviço em todos os

países em que elas atuam. Algumas operações são centralizadas em países em que o provedor poderá dar maior benefício ao seu cliente. Nos projetos internacionais, há uma maior incidência de riscos médios e altos, uma vez que esse tipo de projeto tem um maior grau de complexidade por envolver vários tipos de línguas e culturas diferenciadas.

Tabela 3. Distribuição dos projetos por tipo de indústria.

Tipo de indústria	Num	Nível de riscos dos projetos			
		% Total	% baixo	% médio	% alto
Bens	11	28	91	9	0
Serviços	28	72	89	4	7
Total	39	100	88	6	6

Na Tabela 3 a maior incidências de riscos ocorrem nas indústrias fabricantes de serviços, talvez pelas características deste tipo de indústria.

Tabela 4. Distribuição dos projetos por tipo de serviço.

Tipo de serviço	Número	Nível de riscos dos projetos			
		% Total	% baixo	% médio	% alto
Operação Data Center	14	36	93	7	0
Help Desk	3	8	100	0	0
Suporte de Rede Local	8	20	75	12,5	12,5
Operação de Web Hosting	6	15	100	0	0
Suporte de Rede Remota	5	13	80	0	20
Outros	3	8	100	0	0
Total	39	100	90	5	5

Na Tabela 4, podemos verificar que os projetos de suporte à rede local e remota são os de mais riscos sendo que os que apresentam menores riscos são os projetos relacionados com Operação de WEB Hosting.

3.2. Classificação dos fatores de risco dos projetos

por nível de risco

A descrição detalhada dos riscos dos projetos por questão é apresentada na Tabela 5. São 11 Questão, e cada uma delas contém um grau de risco, pres-tabelecido pela metodologia aplicada na empresa objeto do nosso estudo.

Tabela 4. Descrição de risco dos projetos.

Clareza dos objetivos: definição das necessidades da solução e regulação governamental	Baixo
Segurança da solução do projeto	Baixo
Aprovação da solução	Baixo
Recursos Humanos; disponibilidade de pessoal e habilidades das equipes	Baixo
Dimensionamento e estimativa de custo	Médio
Tempo de desenvolvimento da solução e alocação de recursos	Médio
Complexidade da solução e integração da solução	Médio
Compromissos de subcontratantes internos e externos	Médio
Desempenho de subcontratados internos e externos	Médio
Planejamento de transição	Alto
Implementação da transição	Alto

Os dados mostram quais os pontos fracos e fortes no desenvolvimento dos projetos da empresa analisada são:

- Os pontos fortes no desenvolvimento dos projetos da empresa analisada são: clareza na definição dos objetivos do projeto; qualidade da equipe de desenvolvimento dos projetos, definição e avaliação da segurança da solução desenvolvida.

- Os pontos fracos estão relacionados com a questão do planejamento e implementação de transição do projeto quando a solução antiga e a nova estão funcionando em paralelo.

Para buscar uma análise em maior profundidade, realizamos um conjunto de testes estatísticos para ultrapassar a simples descrição dos dados.

O primeiro teste realizado foi o de Kolmogorov-Smirnov para cada das variáveis coletadas: Setor do projeto (setor), Nacionalidade do projeto (nacinter), Tipo de indústria (tipcind); Tipo de serviço prestado (tiposerv) e índice de Risco (risco), para avaliação da aderência das mesmas à distribuição normal. Tal teste mostrou resultados cuja significância (p-value) das variáveis foram 0,327; 0,0001; 0,0001; 0,001 e 0,024, respectivamente. Como valores da significância do teste acima de 0,05 (SPSS, 1999), fornece a con-

firmação de que a variável pode ser tratada como uma distribuição normal, apenas a variável setor é normal. Assim sendo, como queremos tratar as mesmas em conjunto, não podemos usar testes paramétricos, tais com a análise de variância (ANOVA) ou a regressão linear (Siegel, 1979).

Confrontando a natureza das variáveis com as possibilidades dos testes estatísticos, a prova H de Kruskal-Wallis, equivale a ANOVA não-paramétrica ou ANOVA por postos (Siegel, 1979), relaciona k variáveis independentes (SPSS, 2003), isto é, que não configuram dados temporais dos mesmos casos do tipo antes e depois, por exemplo. Este teste é usado para avaliar-se se k amostras provêm de populações diferentes, pois a simples observância das diferenças individuais ou descritivas não permite saber se as variações são devido ao acaso ou constitui-se em diferenças reais.

Tal como na análise da variância (ANOVA), devemos escolher uma variável para definir o grupo, nesse sentido, escolhemos a variável Setor, pois ela garante a explicitação e a diferenciação dos projetos, pois dependo do setor há especificidades próprias cada um deles.

Assim calculando o teste, obtivemos os seguintes resultados apresentados na Tabela 6:

Tabela 6 - Valores do teste H de Kruskal - Wallis para as variáveis classificatórias dos projetos.

Variável	valor do teste H	gl	Significância (p)
nacinter	23.41	5	0.0001
tipcind	18.07	5	0.003
tiposerv	5.93	5	0.313
risco	9.04	5	0.108

Legenda: gl significa graus de liberdade.

Para a análise dos dados da Tabela 6 deve-se verificar o valor da significância do teste (SPSS, 2003). Valores abaixo de 0,05 ($p < 0,05$) indicam que as variáveis são diferentes com respeito àquela definidora do grupo (setor), Assim, vê-se que a organização em questão trata diferentemente a nacionalidade dos projetos (nacionais e internacionais) e se o serviço refere-se a

indústria de bens ou de serviços. Para as variáveis tiposerv e risco, não há distinção.

Recaindo a análise sobre as variáveis que se mostraram discriminantes, com respeito as suas classes classificatórias, no caso da variável nacinter, notamos que mais da metade dos projetos internacionais são de alto risco, como quase 40% dos projetos nacionais

são de baixo risco. Também, que com respeito à distribuição dos projetos por setor e nacionalidade (setor x nacionalidade), a concentração de projetos nacionais está no setor de telecomunicações e outros (tipos variados) e para os internacionais concentra-se em alimentos e empresas de consultoria.

Com respeito a variável tipológica, constatamos que a maioria dos projetos diz respeito a indústria de serviços. A distribuição dos projetos por setor apresenta uma distribuição mais uniforme no que se refere aos serviços e uma forte concentração, para o caso da indústria de bens, em outros.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho foi fundamentado basicamente no estudo de metodologia em Gerência de Riscos e Qualidade em Serviço aplicadas aos projetos de prestação de serviços de outsourcing de tecnologia da informação. Nosso propósito foi identificar os fatores de risco destes projetos através de medições, tomando como base informações armazenadas em banco de dados da empresa objeto do nosso estudo. Selecionamos uma grande empresa multinacional que atua na prestação de serviços de Informática. Utilizamos indicadores para medir e avaliar esses projetos, ainda em sua fase de planejamento e desenvolvimento da solução, para fornecer informações sobre a qualidade das soluções desenvolvidas, identificando os seus pontos fortes e fracos, permitindo dessa forma elaborar planos visando eliminar ou reduzir os fatores de incerteza.

A metodologia de avaliação de riscos busca identificar as incertezas existentes no planejamento e desenvolvimento do projeto, utilizando históricos de falhas acontecidos em projetos anteriores. A classificação de riscos aumenta na medida que as respostas constatarem uma possibilidade de afastamento das expectativas do cliente.

Diante dos resultados encontrados, podemos destacar a quantidade de projetos avaliados com baixo risco. Num total de 39, tivemos 35 com risco baixo, dois com risco médio e somente dois com risco alto. Podemos concluir que a empresa analisada não corre riscos na contratação de projetos *outsourcing*.

Os projetos classificados com riscos altos são de

abrangência internacional e pertencente ao setor financeiro. Quanto ao tipo de serviços prestados, ambos referem-se à operação e suporte de rede, remota ou local.

Em projetos de outsourcing, a complexidade dos ambientes operacionais necessita de um planejamento detalhado e específico para cada cliente. Há uma tecnologia e conhecimentos que devem ser absorvidos pela empresa prestadora do serviço. Portanto, as incertezas são numerosas, o que aumenta os riscos dos projetos. Para reduzir essas incertezas, o planejamento das atividades de transição deve ser elaborado ainda na fase de planejamento e desenvolvimento do projeto, e pelos resultados obtidos, a empresa precisa melhorar seus processos quanto a este item.

Ainda em função da complexidade dos ambientes operacionais de infra-estrutura de tecnologia da informação, a absorção dos conhecimentos é um fator crítico de sucesso. Apesar da contratação de profissionais do cliente, há muitos pontos importantes que devem ter uma atenção especial fazendo com que o planejamento e a realização do processo de transição sejam detalhados com a participação também dos profissionais do cliente. Uma das etapas de fundamental importância é a transferência dos especialistas do cliente para o provedor dos serviços. Se não forem estabelecidas condições favoráveis, os mais competentes procurarão alocação em outras empresas.

Outro ponto importante é quanto à manutenção do desempenho do novo ambiente produtivo implementado pelo provedor. Ele deve ser no mínimo, igual ao anterior. Se a transição for realizada com critérios de qualidade e com os cuidados básicos necessários para produzir os sistemas no novo ambiente, haverá um sucesso garantido na realização dos serviços. No caso da empresa selecionada, os projetos internacionais sempre dificultam as atividades de planejamento da transição, por serem gerenciados nos países sede das organizações contratantes dos serviços de *outsourcing*.

Podemos concluir, portanto, que a empresa que atuava recentemente na fabricação de bens de informática, *hardware* e *software*, passou a prestar serviços obtendo bons resultados, em função de somente realizar projetos de baixo risco, explicando-se dessa forma, a continuidade do sucesso obtido na

fabricação de bens, mantendo sua posição competitiva no mercado.

A importância de se produzir projetos de baixo risco deve-se ao tipo de produto que é a prestação de serviços. A empresa mantém uma relação constante com o cliente e por longo período. Para o prestador de serviços poder obter a satisfação do cliente, preci-

sa ter bem delineado, qual a sua expectativa e fazer com que ele tenha uma visão clara do que está contratando e o que será entregue. Nos serviços de outsourcing, pelas suas características de complexidade e prazos longos, requer esse cuidado especial com a qualidade, a fim de produzir uma imagem de confiabilidade junto ao mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRAME, J. D. **The new project management**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

IBM, WWQA/MD Procedures – Worldwide Quality Assurance Management Discipline Procedures – IBM. Armonk: WW Quality Assurance Information, 2002.

KERZNER, H. **Project management: a system approach to Planning, scheduling, and controlling**. Ohio: Division of Business Administration Baldwin-Wallace College Berea, 1997.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. Base 12.0 User's Guide. Chicago: SPSS, 2003.

WATSHAM, T. **Futures and options in risk management**. Ohio: Publisher: International Thomson Business & Computer Press, 1998.

WERKEMA, M. C. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WILLIAM R. D. **Project management institute standards committee: a guide to the project management Body of knowledge**, charlotte, 1996.

WILLIAMS, O. **Outsourcing: a CIO's perspective**. Jamestown, Ohio: Change management Group, / CRC Press LLC, 1998.