

Scaled Agile – Post do Blog

B3, a bolsa de valores brasileira, alinha times e entrega valor mais rápido com o SAFe



B3, a bolsa de valores brasileira, alinha times e entrega valor mais rápido com o SAFe

PUBLICADO EM 17 DE JANEIRO DE 2024



Como adaptar a cultura da sua Organização para melhor atender às necessidades dos Clientes e competir com alternativas emergentes, sem interromper o que está funcionando nem adicionar camadas desnecessárias de complexidade — tudo isso ao longo de uma grande fusão que está transformando paradigmas? Foi este o desafio enfrentado pela maior bolsa de valores da América Latina, a [B3 S/A Brasil Bolsa Balcão \(B3\)](#), em 2019.

Recentemente, Marcio Tambelini, SPC e coordenador de transformação Lean Agile na B3, se reuniu conosco no SAFe® Summit 2023, realizado em Nashville, para discutir a trajetória de sua Organização com o SAFe nos últimos anos. Ele falou abertamente sobre os desafios que levaram a B3 a considerar metodologias ágeis, o que os motivou a adotar o Scaled Agile Framework® e seus resultados.

- Desafios
- Processo
- Resultados



Os líderes da B3 se reúnem para priorizar e alinhar o trabalho para o PI como parte da iniciativa SAFE de vários anos da empresa.

Desafios

Cada Organização tem a própria cultura e normas de funcionamento. No caso de uma fusão, o desafio se torna combinar essas normas e estabelecer uma nova forma unificada de trabalhar.

Essa era a situação enfrentada pela B3 em 2019, dois anos após uma fusão que inaugurava uma nova era de sua história. A BM&FBOVESPA, bolsa líder na sua região, havia se unido à CETIP, central de custódia e de liquidação financeira de títulos, criando a B3. A combinação posicionou a B3 como peça fundamental no cenário financeiro da América Latina, mas também criou a necessidade de ter valores compartilhados e objetivos em comum.

“Havia uma distância entre essas áreas, e cada área tinha problemas diferentes”, contou Marcio.

O mercado brasileiro também via a chegada de um número crescente de concorrentes, aumentando a pressão sobre a B3 para entregar novos recursos, conquistar novos mercados e responder aos desafios de forma mais rápida e previsível.

Quando os líderes começaram a explorar opções para melhorar sua cultura, foram atraídos para o Agile devido ao seu foco em velocidade e colaboração. Eles também estavam interessados no SAFe com o intuito de fornecer o treinamento necessário para escalar as práticas ágeis.

“Concluimos que o Agile nos traria objetivos e desafios em comum”, disse o SPC. “Isso era muito importante para nós, pois cada área tinha problemas e desafios pessoais. Assim, decidimos trabalhar juntos, e a metodologia ágil foi a melhor forma de resolver esse problema.”



Os líderes da B3 se reúnem para priorizar e alinhar o trabalho para o PI como parte da iniciativa SAFe de vários anos da empresa.

Processo

A B3 começou pequena, com um portfólio, usando o SAFe para orientar a adoção de princípios ágeis em escala. Em 2021, após comprovar o valor da abordagem ágil, a empresa decidiu fazer um upgrade para uma [assinatura SAFe Enterprise](#). Isso lhes permitiria disponibilizar treinamento e recursos para toda a Organização e obter maior alinhamento na adoção do Agile por times distintos.

Em 2023, as práticas ágeis já haviam se espalhado por toda a B3. A empresa formara 32 cadeias de valor, com 121 Times Ágeis e mais de 1.400 pessoas trabalhando nessas cadeias. A B3 também já começara a expandir os valores ágeis para além dos times de desenvolvimento, visando o lado operacional do negócio.

“Estamos trabalhando rumo à agilidade nos negócios, não apenas ao Agile. Existem muitas iniciativas em outras áreas, como Recursos Humanos, infraestrutura, finanças e outros”, explicou Marcio.

Segundo ele, a criação de cadeias de valor era particularmente importante para os líderes porque antes, as várias partes da B3 funcionavam com desafios e objetivos diferentes, dificultando o monitoramento do progresso e alinhamento de esforços. As cadeias de valor permitiram visualizar como cada parte da Organização desempenhava um papel fundamental na entrega de um produto ou serviço ao mercado.

Outra forma de unir os times foi adotando métricas compartilhadas, como Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Eles também mudaram seu mindset de “projetos” para “produtos” a fim de ajudar os times a visualizarem melhor o Cliente e focarem no valor final entregue.

“Isso nos permitiu aprimorar nossa abordagem centrada no Cliente, entregando produtos e serviços que se alinham melhor às suas necessidades.”



Os líderes da B3 se reúnem para priorizar e alinhar o trabalho para o PI como parte da iniciativa SAFE de vários anos da empresa.

Resultados

Marcio afirmou que os resultados têm sido extremamente positivos, ajudando a garantir a posição da B3 como a principal bolsa de valores da América Latina.

“Todos os portfólios que iniciamos nos últimos dois ou três anos obtiveram diversos tipos de bons resultados, especialmente quando estamos falando sobre os Clientes.”

Um dos maiores benefícios tem sido a capacidade de entregar valor aos Clientes em um ciclo de tempo muito mais curto. Antes, entregar um novo produto ou recurso poderia levar até um ano. Agora, os desenvolvedores da B3 podem lançar novas funcionalidades para os Clientes ao longo do ano, o que é consideravelmente mais rápido.

Dentro do maior portfólio da B3, que representava 70 por cento de sua receita, o desafio tornara-se gerenciar camadas de complexidade entre Clientes, mercados e reguladores. Então, antes de propor quaisquer mudanças drásticas, os líderes começaram mapeando as interdependências entre plataformas e times.

A prioridade inicial nesse portfólio era trazer alinhamento e transparência ao trabalho. Eles optaram por adotar o Lean Portfolio Management (LPM) porque acreditavam que começar do topo e focar no aspecto financeiro entre líderes e stakeholders garantiria a clareza e a direção necessárias para o restante do processo.

“Nosso entendimento cresceu e identificamos pontos de contato e gargalos. Propusemos cadeias de valor que poderiam trazer ganhos na produtividade e aumentar as entregas aos Clientes.”

Em vez de orçar para projetos, eles começaram a orçar para produtos, permitindo que a B3 aumentasse a velocidade e se tornasse mais responsiva como Organização.

“Essa ação foi fundamental em nossa evolução e levou a ganhos significativos tanto com Clientes quanto com reguladores”, continuou. “Estamos aptos a responder a novos desafios, nos tornar mais eficientes, melhorar a experiência do Cliente e conquistar novos mercados.”

Juan Saldivar, [diretor de desenvolvimento de negócios na América Latina na Scaled Agile, Inc.](#), diz que a jornada da B3 é um dos muitos exemplos inspiradores de como o SAFe tem ajudado empresas latino-americanas a se transformarem, competirem e se tornarem mais centradas no Cliente.

“Em se tratando do desenvolvimento, eles viram ciclos mais curtos e, em um lançamento de produto, conseguiram obter dez vezes o número esperado de Clientes”, revelou Juan. “Acho que eles perceberam o poder do SAFe ao construir novas Soluções e novos produtos e levar uma Solução atraente para o mercado.”

Conclusão

A adoção do SAFe pela B3 tem se mostrado altamente bem-sucedida, permitindo que líderes superem os desafios de uma fusão e as pressões de um mercado dinâmico e comecem a operar como uma só Organização. Começando com um portfólio em 2019 e expandindo nos anos seguintes, a empresa reduziu os prazos de entrega e aumentou o valor criado. Sua história prova a importância de abordar a mudança de forma intencional, holística e centrada no Cliente.

Confira estes recursos adicionais (disponíveis em inglês) para saber mais:

- [Sobre o SAFe Enterprise](#)
- [Sobre o Lean Portfolio Management](#)
- [Sobre Value Stream Management](#)
- [Conheça Histórias dos Clientes](#)
- [Encontre um parceiro na sua região](#)

Postado em [Customer Story](#), [Financial Services](#)

Tags [agile transformation](#), [business agility](#), [scaling agile](#)



Work Differently.
Build the Future.



03/24 © Scaled Agile, Inc. scaledagile.com