

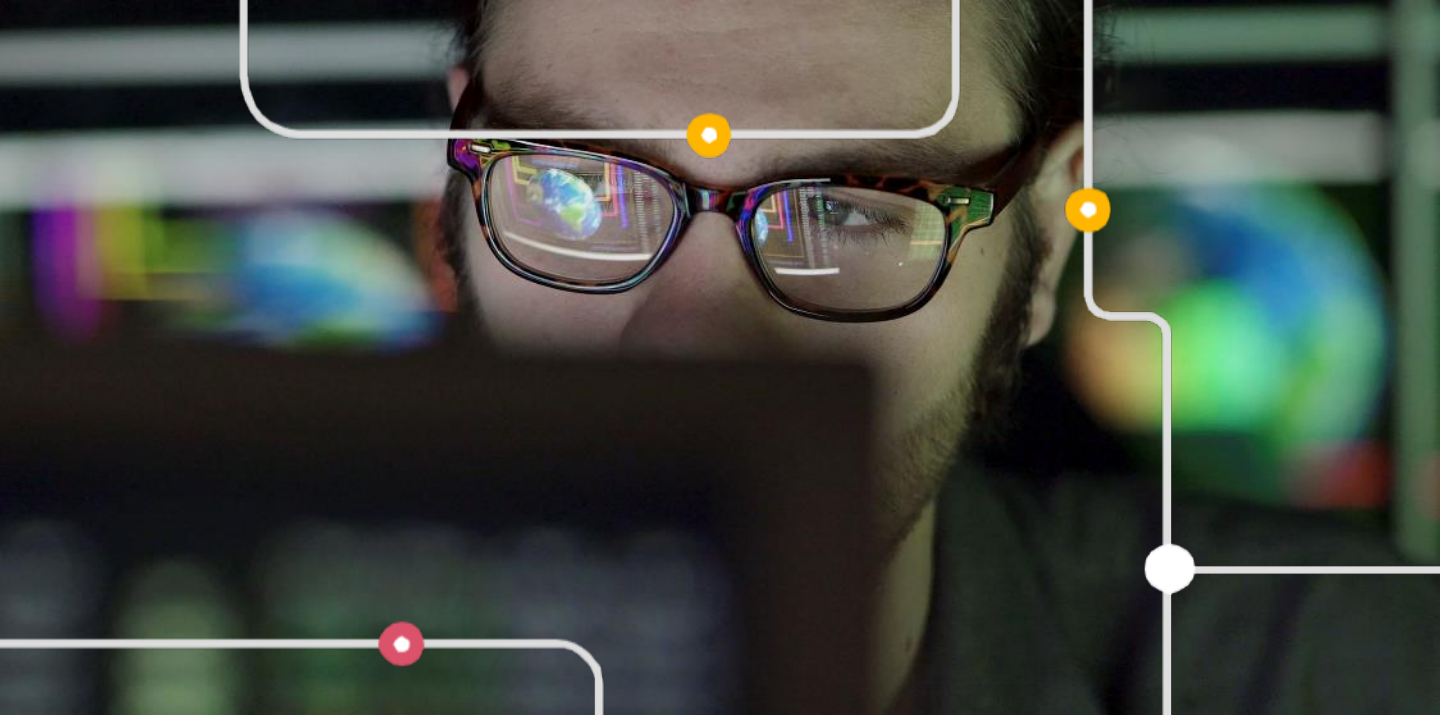


Implantação do Modelo Federativo de TI

Estudo de caso sobre a descentralização da área de Tecnologia orientada à agilidade escalada

Abril de 2022





Sumário

1

A jornada de tecnologia da Serasa Experian

2

O desafio da Serasa Experian para a descentralização da função de Tecnologia

3

Gestão da mudança organizacional, conscientização e engajamento das equipes

4

Resultados obtidos, impactos das nossas ações e o sucesso do projeto

5

Seis passos de sucesso na adoção do modelo federativo de TI

A jornada de tecnologia da Serasa Experian

Em 2018, a Serasa Experian iniciou a jornada de evolução da sua arquitetura tecnológica e a reorganização da função de Tecnologia, optando por um modelo federativo. Esse movimento está alinhado com a tendência observada em grandes empresas de tecnologia, empenhadas em melhorar o *time-to-market* dos seus produtos e serviços. A mudança para o modelo descentralizado apresenta desafios, como a reorganização da TI, novas abordagens de governança, novos processos de investimento e novos talentos.

Estudo realizado pela PwC e pela Strategy& apontou que, embora tenha sido efetiva por muito tempo, uma TI centralizada não é mais adaptável e ágil o suficiente para a realidade atual de um mercado digital em constante evolução. As empresas agora exigem que a tecnologia forneça ao mercado mais rapidamente funcionalidades aprimoradas e melhor experiência ao cliente, mantendo ou até mesmo otimizando custos.

Uma nova solução surge com a integração da função de Tecnologia com as unidades de negócio, por meio de um modelo que chamamos de “TI orientada a capacidades de negócio”. Nesse modelo, equipes multidisciplinares apresentam todas as habilidades de negócios, operacionais e de tecnologia necessárias para criar ou evoluir um produto ou serviço. Essas equipes fornecem soluções mais rápidas e dinâmicas, porque o desenvolvimento de soluções não está mais centralizado, mas diretamente vinculado às necessidades do negócio, enquanto parte da governança de TI e os serviços de infraestrutura permanecem centralizados para preservar os benefícios de escala.

Esse modelo de organização apresenta alguns desafios, como a necessidade de alinhamento prévio ao desenvolvimento de soluções e dificuldades no compartilhamento de ferramentas, padrões e conhecimento entre as equipes. Além disso, choques culturais e divergências arquiteturais podem acontecer, e a lacuna entre a TI e a empresa permanece. Apesar disso, as pressões do mercado digital tornam essa mudança uma prioridade.

Com base nesse cenário de mercado, a Serasa Experian iniciou sua jornada de tecnologia rumo à excelência de seu modelo de operação, visando redução do *time-to-market*, maior agilidade e colaboração entre as equipes da organização.



Uma visão unificada de produto preserva a autonomia e fornece flexibilidade para as áreas de negócios.



O desafio da Serasa Experian para a descentralização da função de Tecnologia

A iniciativa para a descentralização da área de Tecnologia teve início em janeiro de 2021, com o objetivo de migrar os *squads* que estavam centralizados na TI Corporativa para as áreas de negócio. Com essa grande mudança, encontramos desafios relacionados à esteira de entrega de soluções, como o compartilhamento de ambientes de arquitetura e infraestrutura que apoiam as áreas técnicas e de negócios, além da necessidade de preservar a sinergia e as interações após a descentralização da função de Tecnologia.

Os desafios de um mercado competitivo e dinâmico motivaram a adoção do modelo federativo de TI. A estratégia foi pautada no aumento da agilidade no desenvolvimento de produtos e na redução do *time-to-market*. Para apoiar essa dinâmica, foi preciso preservar processos regulatórios e políticas de segurança da informação e reutilizar componentes arquiteturais para os ambientes de TI da Serasa Experian.

A jornada de transformação teve início com a modernização da arquitetura tecnológica e evoluiu para a revisão do modelo de operação e mudança organizacional, de forma que a agilidade no desenvolvimento de produtos convivesse com as restrições de uma arquitetura tecnológica complexa, infraestrutura legada e governança de tecnologia da organização, criando o equilíbrio entre a autonomia e o controle.

As oportunidades dessa dinâmica de trabalho possibilitam que as organizações acompanhem a velocidade do mercado, que pede novos produtos integrados, entrega mais rápida e uma melhor experiência para os clientes, acompanhando a aceleração da transformação digital.

Para essa mudança acontecer de forma estável, as equipes deveriam estar preparadas para a mudança de área, troca de liderança e novas funções orientadas à agilidade. Enquanto isso, o modelo de operação e os processos de TI deveriam suportar o desenvolvimento de produtos nas unidades de negócio de forma conjunta com a TI corporativa em termos de arquitetura, infraestrutura, capacidade, aplicações compartilhadas e objetivos de negócio comuns. Nesse sentido, propusemos um modelo de interação que envolvesse toda a organização para criar novas soluções.



A colaboração e o alinhamento entre as áreas de negócios e técnicas foi fundamental para assegurar a performance operacional, a melhoria contínua de processos, a estabilidade das aplicações e a resiliência do ambiente tecnológico da Serasa Experian.

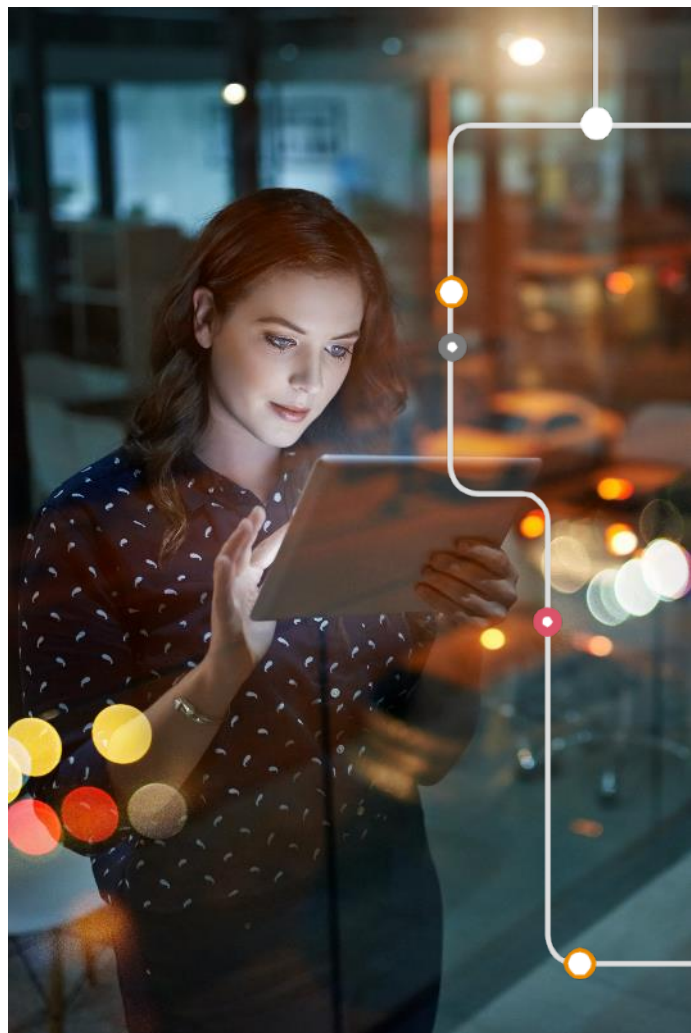
Novas formas de trabalho para a esteira de entrega das soluções

O foco do projeto foi a construção de um modelo de operação federativo orientado à agilidade em escala que atendesse às necessidades de negócio e tecnologia em constante evolução. As novas formas de trabalho incorporam agilidade na entrega de produtos, sem deixar as diretrizes de TI e os protocolos de segurança para trás.

O trabalho foi iniciado com a análise de potenciais riscos tecnológicos inerentes à descentralização. A equipe de Arquitetura passou a compartilhar as funções e competências de tecnologia entre as unidades de negócio, considerando características dos produtos, automatização de testes e reuso de componentes, além de fortalecer a disciplina de integração. O dimensionamento de TI, estrutura de *squads* e impacto financeiro no orçamento de tecnologia foram analisados para mitigar impactos organizacionais.

O sucesso no atingimento das metas de negócios é proporcional à visibilidade do *backlog* no médio prazo. Por isso, foram definidos pontos de verificação para discussão e consenso referente à viabilidade das iniciativas entre gerentes, POs, arquitetos e especialistas. A reunião de todas essas competências gera um *business case* consistente e assegura estabilidade e resiliência para suporte das soluções. Parte da função de governança de TI foi descentralizada para facilitar a gestão e o desenvolvimento dos produtos, assegurando a preservação de diretrizes corporativas e globais.

O novo modelo de operação gerado a partir desses trabalhos é flexível e oferece diversos modos de trabalho de acordo com os tipos de demandas e os envolvidos na esteira de entrega: TI Corporativa, múltiplas áreas de negócio, equipe global ou o cliente final. Dessa forma, a definição de atores de cada fase do desenvolvimento do produto proporciona ganhos de eficiência e alinhamento prévio técnico e de negócio para reduzir a chance de retrabalhos.



Os squads multidisciplinares e o modelo de agilidade fortalecem a colaboração entre as equipes, a troca de conhecimento nos chapters, a transparência de ações e o comprometimento das áreas em trabalhar juntas para um mesmo objetivo.

Conceitos LeSS na Serasa Experian e modelo de operação orientado à agilidade escalada

A Serasa Experian é líder mundial em serviços de informação e oferece soluções que apoiam empresas e consumidores na tomada de decisões mais inteligentes. Esses novos produtos demandam a adoção de um modelo de operação em escala para criação e desenvolvimento de demandas em conjunto com vários *squads* das unidades de negócio. Para escalar essa operação, foi preciso adotar uma metodologia para dimensionar as práticas ágeis e preservar a sinergia entre as áreas que trabalham de forma integrada e geram dependências entre *squads*. Durante essa dinâmica, é fundamental que todos mantenham a visibilidade e o progresso das demandas. Dessa maneira, impedimos atrasos e desalinhamentos em etapas posteriores de desenvolvimento. O sucesso do produto depende diretamente de engajamento, interações, cultura colaborativa e cadência de comunicações.

A metodologia LeSS (*Large Scale Scrum*) foi a referência escolhida pela Serasa Experian para escalar as fases, cerimônias ágeis, visão de produto, modelo de reporte, testes, revisão e troca de conhecimento em grande escala, para que diversas equipes tenham um mesmo objetivo final. É uma definição global para a Experian e uma metodologia em crescente adoção no mundo.

O LeSS surgiu em 2005, quando Craig Larman (autor de *Agile & Iterative Development*) e seu parceiro Bas Vodde se uniram para trabalhar com os clientes para escalarem o Scrum. A ideia era proporcionar uma fácil adoção para organizações que já investiram no Scrum e agora desejavam escalar sua operação. Produtos em crescimento exponencial se encaixam nessa possibilidade.

Na Serasa Experian, o LeSS agregou alguns conceitos às práticas de desenvolvimento já realizadas em regime ágil, como o alinhamento do produto para reporte de progresso e notificação de potenciais impedimentos, além do planejamento em duas etapas dos incrementos – “o quê” e “como” – para proporcionar mais liberdade criativa e ideação conjunta de soluções inovadoras.

O papel do líder de projeto também se torna muito mais estratégico do que operacional, uma vez que os *squads* são autônomos e proativos. Os esforços são concentrados em como trabalhar de forma inteligente e mais eficiente, além de observar oportunidades de iniciativas conjuntas *cross BUs* que podem beneficiar diversas áreas da organização.

Dimensões de análise do LeSS:



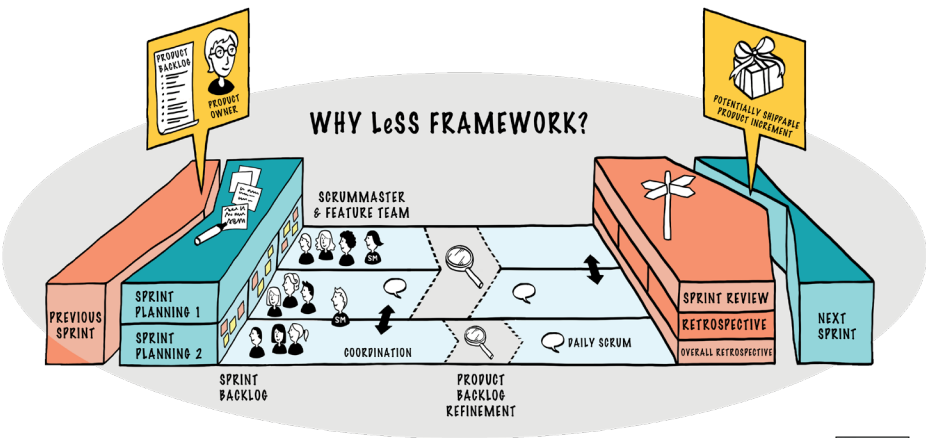
Organização



Papéis e responsabilidades



Cerimônias ágeis



Mais informações sobre o LeSS: <https://less.works>

Gestão da mudança organizacional, conscientização e engajamento das equipes



Preparando os *squads* para descentralização nas áreas de negócio

A fim de engajar as pessoas no processo de transformação, o projeto lançou um olhar humano para a mudança cultural na organização, estabelecendo uma aproximação com os *stakeholders*, ouvindo suas vivências e alinhando as expectativas em relação ao novo modelo operacional e conceitos de agilidade escalada relativos à descentralização dos *squads*. Contamos com uma frente de gestão de mudanças organizacionais, que contemplou ações específicas para tratar impactos organizacionais, a comunicação com todas as partes e a capacitação e preparação dos profissionais.

Nosso objetivo foi conscientizar as pessoas sobre a importância do movimento: envolver, comprometer e motivar comportamentos positivos.



“ A gestão da mudança é um conjunto de ações essenciais para assegurar que todos os envolvidos no processo tenham a possibilidade de conhecer o cenário futuro e possam participar de maneira ativa e com a motivação necessária, para a transformação acontecer da melhor maneira para todos.”

Resultados obtidos, impactos das nossas ações e o sucesso do projeto

O projeto teve duração de seis meses e foi composto de duas fases para construção do modelo de operação, acompanhamento e ajustes necessários. Contamos com três frentes de atuação: Estratégia de TI, Governança de Arquitetura e Gestão de Mudanças Organizacionais.

Muitos obstáculos tecnológicos e culturais foram superados, e um novo *mindset* ágil foi disseminado na organização: trabalho colaborativo e autonomia, sem perder de vista os objetivos estratégicos da organização.

A Serasa Experian segue sua jornada tecnológica para oferecer cada vez mais produtos e soluções que acompanhem o momento da evolução digital centrada na experiência de seus clientes.

Números do projeto

- **275** profissionais migrados
- **34** squads descentralizadas
- **25** categorias de riscos de TI analisadas
- **15** áreas impactadas
- **+750** profissionais envolvidos

Resultados obtidos

- Novo modelo de operação direcionado à agilidade escalada
- Planejamento de médio prazo e visão técnica e de negócios alinhadas
- Evolução da maturidade da arquitetura corporativa
- Maior agilidade, padronização e resiliência para a esteira DevSecOps
- Função de Governança de TI descentralizada
- Aceleração no processo de tomada de decisão
- Visão holística alinhada entre áreas técnicas, global, de controles internos e PMO corporativo
- Melhor equilíbrio entre autonomia do negócio e controle organizacional

Seis passos de sucesso na adoção do modelo federativo de TI

Muitos *insights* surgiram nessa jornada para aperfeiçoar a abordagem de descentralização para o modelo federativo. As organizações não só devem levar em conta a migração de profissionais e suas funções, mas também devem priorizar a sinergia entre as equipes técnicas e investir na gestão de mudanças organizacionais para garantir uma bem-sucedida e livre de riscos. Pensando nisso, a PwC identificou os **seis passos** para o sucesso da descentralização para o modelo federativo de TI.

1 | Análise de riscos

É fundamental analisar os riscos técnicos e de negócios que podem trazer impactos ou mesmo paralisar a operação, como sistemas integrados, falta de resiliência da infraestrutura, capacidade para atendimento às demandas, *gaps* de funções, cargos e *turnover*.

2 | Reorganização da estrutura

Os profissionais devem ser migrados para a nova estrutura da área de negócio com responsabilidades definidas e claras. A lacuna de funções e/ou a sobreposição de cargos deve ser mitigada e as equipes devem contemplar os papéis ágeis definidos para manter a operação.

3 | Análise financeira

A análise financeira do custo da migração estima o investimento necessário para a mudança e deve abordar custos de novas contratações, adequações de funções e cargos, provisionamento de ambientes, licenças, além de treinamentos para a formação das equipes.

4 | Análise de prontidão (go/no go)

Após todos os riscos analisados e com a estrutura de profissionais adequada, é importante garantir a integridade de todos os sistemas e dados na data e horário da migração, para não gerar conflito com tombamento de dados ou sistemas inoperantes no momento da mudança.

5 | Criação do Comitê de Transição

Um comitê para direcionamento e escalada de riscos deve estar de prontidão para eventos não planejados durante a transição. Ele deve ser composto por profissionais técnicos (arquitetos, gerentes de TI) e de negócios (POs, gerentes de produtos) até o nível executivo, dependendo do caso.

6 | Gestão da mudança

Do início ao fim do projeto de descentralização, a atuação da equipe de gestão de mudanças organizacionais é fundamental. Ela deve acompanhar de perto preocupações e sentimentos dos profissionais, realizar sessões de *onboarding* e ser a facilitadora da mudança.



A real garantia de que a mudança trará ganhos para a organização se dá através de profissionais engajados, e na confiança proporcionada por líderes que empoderam e trabalham juntos para um mesmo objetivo na organização.



Equipes

Serasa Experian



Valdemir Bertolo
CEO



Rodrigo Rodrigues
CTO

PwC



Andrea França
Sócia e Líder
de Tecnologia



Rodrigo de Deus
Sócio e Líder de Estratégia
de Tecnologia

Uma rede global à sua disposição

Indicadores selecionados



Global



295 mil
profissionais



11 mil
sócios



732
escritórios



420
clientes na lista da
Fortune 500 (84%)



156
territórios



US\$ 45
bilhões
de receita global

Fonte: Global Annual Review 2021



Brasil



3.600
profissionais



137
sócios



15
escritórios



321
clientes* entre as
500 maiores empresas**



43*
dos 50 maiores
bancos**



31*
das 50 maiores
seguradoras**

*Considerando FY22 (ytd)

**Ranking Valor 1000 (Valor Econômico – edição 2021)

PwC Brasil – Reconhecimento público



Fomos reconhecidos pela revista Você S/A como uma das **150 Melhores Empresas para Trabalhar** em 2019.



Em 2019, entramos no ranking das **45 Melhores Empresas para Começar a Carreira**.



Em 2019 nosso programa Nova Geração foi reconhecido com o **Selo de Direitos Humanos e Diversidade** de SP, nas categorias Mulheres e Igualdade Racial.



Em 2019, fomos reconhecidos como uma das **Melhores Empresas da Diversidade Étnico-Racial**.



Fomos reconhecidos com o **Prêmio WEPs Brasil 2019** na categoria prata, uma iniciativa da ONU Mulheres, em parceria com o Rede Brasil, do Pacto Global da ONU.



A PwC é a marca mais poderosa do mundo no setor de serviços profissionais especializados, segundo o **Brand Finance Global 2018**.



#1 em Consultoria de Negócios pelo Kennedy e IDC.
2ª “Firma de Consultoria Mais Admirada no Brasil” (revista Carta Capital).



Líder em “Reputação” no Brasil de acordo com a pesquisa **“Tax Markets Tracker”**, da agência Jigsaw Research.



Fomos reconhecidos pela revista Você S/A como uma das **150 Melhores Empresas para Trabalhar** em 2019.



Em 2018, entramos no ranking **“Empresa dos Sonhos dos Jovens”**, realizado pela Cia de Talentos e Nextview People.



#1 em *mergers and acquisitions* - M&A - (fusões e aquisições) entre as Big4 no Brasil, de acordo com o **Thomson Reuters Institute**.



Top Employers Brasil, concedido aos melhores empregadores do mundo pelo **“Top Employers Institute”**.



Líder em Consultoria de Negócios Digitais no Brasil, segundo o relatório **Digital Business Solutions and Service Partners 2020**, da ISG Provider Lens.



Escritórios PwC Brasil

Rio de Janeiro - RJ

Rua do Russel, 804, 6º e 7º
Ed. Manchete, Rio de Janeiro, RJ
Brasil, 22210-907

Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 2539, 22º
Ed. CEO Salvador Shopping,
Torre Nova Iorque
Salvador, BA, Brasil, 4820-021

São José dos Campos - SP

Rua Carlos Maria
Auricchio, 70, 14º
Ed. Royal Park, São José dos
Campos, SP
Brasil, 12246-876

Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes, 911,
17º e 18º
Soinco Business Center
Belo Horizonte, MG,
Brasil, 30140-128

Brasília - DF

SHS Quadra 6, Cj. A,
Salas 801 a 811
Bloco C, Ed. Business Center
Tower
Brasília, DF, Brasil, 70322-915

Campinas - SP

Rua José Pires Neto,
314, 8º a 10º
Campinas, SP, Brasil, 13025-170

Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 11º
Curitiba Trade Center
Curitiba, PR, Brasil, 80410-180

Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
Florianópolis, SC, Brasil, 88015-205

Goiânia - GO

Av. 136, 797, 10º,
Salas A-1005 a A-1008
Setor Sul, Cond. New York Square
Business Evolution
Goiânia, GO, Brasil, 74093-250

Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Salas
1003 e 1004
Zona 3, Ed. Átrium, Centro
Empresarial
Maringá, PR, Brasil, 87030-000

Porto Alegre - RS

Rua Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
Porto Alegre, RS,
Brasil, 90430-000

Recife - PE

Rua Padre Carapuceiro, 910, 21º
Ed. Acácio Gil Borsoi
Recife, PE, Brasil, 51020-280
Caixa Postal 317

Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen, 400,
21º e 22º
Ed. Metropolitan Business Center
Ribeirão Preto, SP, Brasil, 14020-250

Barueri - SP

Av. Marcos Penteado de
Ulhoa Rodrigues, 939 -12º,
Torre Jatobá, Castelo
Branco Office Park
Barueri, SP, Brasil,
06460-040

São Paulo - SP

Avenida Brigadeiro Faria
Lima, 3732, 16º, partes 1 e
6, Edifício Adalmiro Dellape
Baptista B32, Itaim Bibi,
São Paulo, SP, Brasil,
04538-132



Entre em contato conosco

4004 8000

Ligações nacionais

+55 (11) 3674 2000

Ligações internacionais



Este material tem a finalidade de apresentar a nossa firma e fornecer aspectos prévios e sumários dos serviços que nos propomos a realizar. O conteúdo deste documento não implica, para qualquer uma das partes, obrigação de aceitação, contratação ou qualquer outra forma de vinculação. A formalização contratual, caso haja interesse das partes, ocorrerá por meio da "carta de contratação de prestação de serviços", que será encaminhada após definição detalhada do escopo, consequente apuração efetiva dos honorários e após conclusão de nossos processos internos de análise e cadastro.

Neste documento, PwC refere-se à PricewaterhouseCoopers Tecnologia da Informação Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2022 PricewaterhouseCoopers Tecnologia da Informação Ltda. Todos os direitos reservados.

