

* **Robert Epner**

Um modelo da melhor prática à transferência do sucesso de rede de operações globais

A partir da minha experiência como supervisor geral e diretor de Operações da ING Insurance Ásia/Pacífico, a segunda maior seguradora da região, aprendemos que é necessário ter estratégia e estrutura para perceber claramente o valor das sinergias e a padronização das melhores práticas em vários países. Em nosso caso, lidamos com a área de back office de Operações e TI da região com uma abordagem chamada Modelo de Rede de Operações Globais, por meio do qual conseguimos transformar as operações de back office e obtivemos os seguintes resultados:

* Melhora de 15% na eficiência operacional dos processos de clientes-chave, ao mesmo tempo em que possibilitamos um crescimento de mais de 30% ao ano nos negócios, em 10 países.

* Simultaneamente, renovamos a motivação dos funcionários do back office e melhoramos o moral da área.

Uma linguagem comum

O Modelo de Rede de Operações Globais surgiu do reconhecimento de que para identificar e oferecer uma solução de melhor prática padronizada para operações de back office, precisávamos de uma estrutura padronizada para promover a implementação.

Como diretor regional de Operações (COO) desenvolvi um modelo de negócios abrangente para “Planejamento, Gestão de Processos, Resolução de Problemas, e Pessoas — os 4Ps — e implementei o modelo em todos os países da região utilizando nossa “Rede de Operações” de Diretores de Operações locais. Aplicar os 4Ps de forma global equivale a ter uma linguagem comum para cada um dos seguintes pontos:

1. Planejamento - Planos de negócios possuem metas quantitativas para cada área de pessoal com medidas definidas de maneira consistente para todos os países. Isto permite uma comunicação clara e fácil entre áreas de pessoal e países diferentes.

2. Gestão de Processos - Os países são obrigados a alcançar um nível básico de sofisticação de processo. Espera-se que todos definam o escopo do processo, do começo ao fim, de forma consistente e monitorem e com-

partilhem o desempenho do processo. Processos-chave com desempenho abaixo da meta são candidatos para projetos de aperfeiçoamento.

Resolução de Problemas - Assim que as falhas de desempenho de processo forem identificadas, uma metodologia para resolução de problemas será aplicada para atingir os objetivos. A Lean Seis Sigma, uma metodologia de aperfeiçoamento de processo baseada em dados para reduzir etapas sem valor agregado e estabelecer controles de qualidade rígidos, é usada como metodologia de resolução de problemas de processo para a região.

3. Pessoas - O desenvolvimento de pessoal se dá com treinamento Lean Seis Sigma e liderança compartilhada em equipes de fluxo de trabalho regionais.

Como transferir sucesso

O que realizamos na ING Insurance Ásia/Pacífico é particularmente relevante no ambiente econômico atual em que as empresas buscam formas de crescer e se reconstruírem, e ao mesmo tempo controlar custos e melhorar o moral dos funcionários. A seguir estão as medidas que tomamos para alcançar esse sucesso.

Modelo de Rede de Operações Globais

Objetivos: Usar o Modelo de Rede de Operações Globais — que foi desenvolvido e executado com sucesso em 12 negócios de seguro em dez países para a ING Insurance Ásia/Pacífico — como um roteiro para outras organizações globais, a fim de obter benefícios de escala e sinergia. Além disso, do ponto de vista de crescimento estratégico, o Modelo de Rede de Operações Globais estabelece uma plataforma padronizada que é atraente para Parceiros de Distribuição Globais e facilita as Estratégias de Produto Globais.

Benefícios:

- Sinergia - O Modelo é baseado na padronização dos quatro Ps em vários países e negócios. Ao ter uma plataforma global padronizada centrada no cliente para todas as operações locais, obtêm-se os benefícios de sinergia de um modelo de centro de serviços compartilhado, enquanto a presença local é mantida para ficar



perto do mercado.

- *Escala - A plataforma padronizada global pode operar além das fronteiras do país com processos originados em um país e passos subsequentes controlados por outro negócio em um país diferente, para gerenciar volumes em momentos de pico ou obter eficiência de custo ainda maior.*

- *Estratégia de Suporte Global - À medida que surgem mais oportunidades globais nos negócios, uma plataforma padronizada avançada se tornará vantagem competitiva significativa. Parcerias de distribuição global, e desenvolvimento e implementação de produtos globais são alguns exemplos.*

- *Gestão de Riscos - Os benefícios não incluirão apenas melhorias significativas no custo, velocidade e satisfação do cliente, mas simplificarão e darão suporte a:*

1. *Iniciativas da lei Sarbanes-Oxley para implementação de um controle efetivo;*

2. *Gestão de risco operacional, incluindo planejamento de continuidade dos negócios;*

3. *Implementação e monitoramento do programa de compliance.*

Implementação

Como se aplica o Modelo de Rede de Operações Globais? Ampliando-se a abordagem dos 4 Ps, que é uma macroestrutura que dá suporte ao Modelo de Rede de Operações Globais na ING Seguros Ásia/Pacífico.

1. *Planejamento - A ING Insurance Ásia/Pacífico usou de forma eficaz uma estrutura de balanced scorecard mais abrangente chamada "Towards Performance Excellence" (Para Excelência no Desempenho) tanto regionalmente, como para todos os negócios em nível de país.*

2. *Gestão de Processo - Na ING Insurance Ásia/Pacífico, reconheceu-se que o trabalho rotineiro das empresas era realizado através de processos. Para promover uma orientação por processos, a Rede de Operações realizou o seguinte:*

- *Identificou e mapeou os processos principais;*

- *Definiu seu escopo de ponta a ponta (significando que eles começam e terminam no cliente para promover o foco no cliente);*

- *Estabeleceu e rastreou medidas de processos ou indicadores-chave de desempenho (KPIs);*

- *Desenvolveu planos de controle de gestão de riscos.*

3. *Resolução de Problemas - No início desta jornada de aperfeiçoamento de processos na ING Insurance Ásia/Pacífico chegamos a várias conclusões. Primeiro, percebemos que os processos nas diversas regiões eram mais semelhantes do que diferentes. Segundo, compreendemos que o nível anterior de investimento em TI não tinha correlação com o desempenho do processo — altos gas-*

tos com TI não significaram melhor desempenho nos negócios. E terceiro, não houve evidência de melhoria contínua no desempenho de processo entre os negócios. Evidentemente, alguma coisa estava faltando.

Projetos no Nível de Negócios: Em todos os negócios, a ING Insurance Ásia/Pacífico normalmente tinha 60 projetos de Lean Seis Sigma no nível de negócios em andamento. Usando as estruturas de equipe de fluxo de trabalho, muitos projetos foram copiados em outros países para aumentar ainda mais a economia na região.

Padronização do Processo Regional: Assim que os negócios alcançaram mais maturidade com a metodologia Lean Seis Sigma, projetos regionais foram iniciados para padronizar e otimizar os processos principais.

4. *Pessoas - Os elementos principais para o desenvolvimento de pessoas envolveu o avanço nas habilidades de projeto e liderança compartilhada. Como foi reconhecido por outras organizações, o Lean Seis Sigma fornece uma abordagem eficaz para desenvolvimento de habilidades analíticas e de gestão de projetos, avançando para níveis mais altos de "Faixa" (ou Belt).*

Finalmente, já é uma tradição na área de seguros realizar campanhas de vendas para corretores e cerimônias de premiação. Na medida em que esta iniciativa de operações global ganhou corpo, surgiu a pergunta: Por que só o pessoal de vendas se diverte? Para corrigir esta situação, lancei a "Copa do Cliente" com premiação para excelência em desempenho de processo (com base nos KPIs) e resultados do projeto Lean Seis Sigma. A Copa do Cliente tornou-se um evento anual e foi recebida com grande entusiasmo, alegria e apoio da diretoria regional e de grupo.

Sinergias Reais

Em suma, a ING Insurance Ásia/Pacífico produziu resultados diretos mensuráveis importantes através do desenvolvimento de ferramentas e metodologias personalizadas que facilitaram a participação e adesão efetivas em todos os países.

Com base neste histórico, o Modelo de Rede de Operações Globais pode ser aplicado em outras organizações multinacionais de forma a aumentar a sinergia total e os benefícios de escala; e promover estratégias e gestão de riscos globais. Em última instância, o Modelo permite que organizações grandes aproveitem ao máximo o fato de serem multinacionais, equilibrando bem a competência do mercado local com uma plataforma global de classe mundial.

** **Robert Epner** - consultor independente de TI/Operações Globais com mais de 20 anos de experiência na indústria de serviços financeiros. Epner ocupou vários cargos de liderança na ING, mais recentemente os de vice-presidente sênior e supervisor geral de gestão de Investimentos da ING*