A seguradora automatizada

Os próximos passos na jornada para a Automação Inteligente (AI)

Ser especialista transforma negócios.

kpmg.com.br

Índice

Sumário executivo **2**

Defendendo a inteligência artificial **5**

Modelo de maturidade da IA da KPMG **9**

Construindo os pilares para a AI **10**

Identificando e priorizando oportunidades de AI **14**

Abordagem da KPMG para a implementação da AI **14**

Qual são os próximos passos **14**

Sobre os autores **14**

Fale com o Nosso Time **14**

"O projeto de qualquer estratégia de automação também deve prever e planejar os impactos para a força de trabalho. Os temores iniciais da perda maciça de empregos parecem infundados; no entanto, as empresas ainda devem antecipar e entender como os esforços de automação afetarão as funções em toda a organização."

- Gary Plotkin,
Sóciode Advisory e Líder de
Management Consulting dos EUA e
da Prática de Seguros da KPMG LLP

Sumário Executivo

As seguradoras estão enfrentando uma tempestade perfeita

Atualmente as seguradoras enfrentam crescentes pressões competitivas em várias frentes.

As novas tecnologias e expectativas crescentes dos clientes estão impulsionando mudanças em todo o mercado segurador a uma velocidade cada vez mais rápida. Marcados por interações com marcas como Amazon, Uber e Airbnb, os clientes estão cada vez mais procurando opções adicionais, maior flexibilidade e interações multi canais de forma simples, especialmente para suas reclamações e solicitações. No entanto, a capacidade de as seguradoras atenderem a essas expectativas é prejudicada por desafios conhecidos, como plataformas de tecnologia legadas e processos manuais demorados e baseados em papel.

Ao mesmo tempo, as pressões de mercado e o aumento da concorrência tornam a necessidade de transformação uma prioridade. Os chamados digital challengers estão invadindo ainda mais as linhas de negócios tradicionais das seguradoras, enquanto gigantes de tecnologia e outros players emergentes fazem incursões adicionais no setor de serviços financeiros, incluindo seguros. O ambiente de taxas de juros baixas dificulta a obtenção de um crescimento significativo da receita, enquanto as novas regulamentações e um ambiente regulatório internacional em mudança aumentam cada vez mais o custo e a complexidade do ambiente de negócios. Nesse sentido, as seguradoras precisam responder a esses desafios.

Inteligencia Artificial é um imperativo de negócios

As tecnologias de Automação Inteligente (AI) prometem uma mudança radical na cadeia de valor de seguros, além da oportunidade de revolucionar a maneira pela qual as seguradoras fazem negócios à luz dessas pressões crescentes nos negócios e no mercado. A AI refere-se à combinação de várias tecnologias de automação, como a Automação Robótica de Processos (Robotic Process Automation - RPA), aprendizado de máquina(Machine Learning) e tecnologias cognitivas, utilizadas em conjunto para solucionar problemas de negócio complexos para atingir os objetivos organizacionais.

As tendências são claras: A AI não é mais opcional. As seguradoras devem começar sua jornada, buscar ativamente as tecnologias de automação e criar uma estratégia de como e onde a AI será implementada nos negócios, de forma a auxiliá-las a continuarem relevantes no mercado.

Embora a automação não seja algo novo no setor de seguros, nos últimos 24 meses houve uma mudança na maturidade da tecnologia e na disponibilidade de ferramentas adicionais que as seguradoras podem usar como parte dos seus principais processos operacionais.

Defendendo a automação inteligente

Abordando a velocidade desafiadora da mudança

Muitos CEOs de seguradoras sentem-se assustados com a velocidade atual das mudanças impulsionadas pela tecnologia.

Adotar a AI, além de gerenciar os impactos resultantes nos fluxos de trabalho e na composição da força de trabalho, adiciona camadas de complexidade a um processo de transformação de negócios já complexo.

Consequentemente, apesar de reconhecer que a automação é fundamental, muitas seguradoras adotaram uma abordagem de implementação cautelosa. Na pesquisa recente Global CEO Outlook da KPMG, apenas 1% dos CEOs das seguradoras que responderam indicaram que não tinham implementado nenhum tipo de inteligência artificial na automação dos processos da organização; no entanto, 86% dos entrevistados indicaram que estavam apenas testando a automação ou que embarcaram em uma implementação limitada para processos de negócio específicos.

Embora a AI esteja claramente no radar, poucas seguradoras adotaram a automação ou o seu pleno potencial, em vez de escolher implementações limitadas ou programas-piloto em pequena escala. Em conversas individuais, a maioria dos executivos reconhece que só testou a Robotic Process Automation em aplicações e processos legados. Tecnologias mais complexas e impactantes, como o aprendizado de máquina (Machine Learning) e a automação cognitiva, precisarão ser consideradas em um período de três a cinco anos.

Embora essa precaução possa parecer razoável, ela traz riscos reais. A AI deve ser utilizada para impulsionar a transformação do modelo de negócios em busca da agenda de negócios e das metas de longo prazo. Esforços em pequena escala, em "silos" ou fragmentados terão um impacto limitado e não levarão as seguradoras para um novo patamar.

Benefícios além da redução de custos

A maioria das conversas sobre AI centra-se principalmente na redução de custos — e, quando implementada corretamente, a automação realmente oferece um retorno financeiro significativo sobre o investimento. De acordo com estimativas, "um robô de software representa cerca de um terço do custo de um colaborador terceirizado em tempo integral e cerca de um quinto do custo de um colaborador interno", com economias contínuas de até dez vezes o custo da implementação original.

No entanto, as seguradoras podem ficar presas na ideia de que a AI é um fator puramente relacionado à custo. Isto é um erro. A adoção da AI pode ajudar as seguradoras a aumentar a sofisticação nas suas funções de negócios, enquanto aproveita os dados estruturados e não estruturados para melhorar a eficiência do processo e o resultado no seu custo total.

A AI oferece cinco benefícios críticos além da redução de custos:

1. Produtividade e desempenho. Os softwares e algoritmos não estão sujeitos aos mesmos desafios que os colaboradores. Ao contrário das pessoas, os robôs não tiram férias, não ficam doentes e nem enfrentam dificuldades para equilibrar suas vidas profissionais e sociais. Os robôs trabalham 24x7, 365 dias por ano, sem impactos na velocidade ou precisão do processamento, enquanto executam tarefas em velocidades digitais. Em média, as seguradoras que utilizam a RPA podem reduzir o tempo de processamento de operações em 40%.

2. Satisfação dos colaboradores. A AI pode mudar a vida dos colaboradores para melhor. Ao automatizar tarefas rotineiras, manuais e repetitivas, os colaboradores podem se concentrar em trabalhos mais estratégicos, desafiadores e recompensadores. Isso não apenas aumenta a satisfação no trabalho e a retenção, mas também significa que cada colaborador agrega mais valor à organização durante sua jornada de trabalho.

3. Escalabilidade. Com a AI, os desafios associados às cargas de trabalho flutuantes tornam-se algo do passado. É possível aumentar ou diminuir a quantidade de robôs de software instantaneamente para responder à demanda atual — e eles não exigem o pagamento de horas extras para terem sempre o melhor desempenho nos horários de pico.

4. Qualidade e confiabilidade. Quando configurados corretamente, os robôs de software executam as tarefas de maneira consistente e confiável, resolvendo problemas sempre da mesma maneira. Isso reduz ou elimina o impacto de erros operacionais em atividades de rotina.

5. Capacidade de auditoria. Os robôs criam a trilha de auditoria perfeita. O log de software criado pelo programa registra todas as ações e resultados correspondentes em tempo real. Esse nível de manutenção de registros é especialmente importante à luz da pressão regulatória crescente, bem como das regulamentações nacionais e internacionais que envolvem o processamento de dados e a privacidade dos clientes.

3 classes de automação

A automação abrange um amplo espectro, com as tecnologias atuais classificadas de maneira geral em uma das três categorias apresentadas a seguir. Automação inteligente (AI) refere-se à combinação de várias tecnologias de automação utilizadas em conjunto para solucionar problemas de negócio complexos e atingir os objetivos organizacionais.

Classe 1: Automação Robótica de Processos (Robotic Process Automation - RPA)

Sendo a forma mais simples de automação, a RPA automatiza tarefas e processos repetitivos com base em parâmetros, aplicando um conjunto consistente de regras a dados estruturados para gerar um resultado consistente e eficiente. A RPA é utilizada com frequência em tarefas estruturadas e repetitivas em áreas como reconciliação, cobrança e atualizações de apólices. Exemplo: Uma grande seguradora está usando a Robotic Process Automation para inserir dados estruturados de transações em sistemas administrativos para iniciar os pagamentos.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS				
Baseado em dados micro	Dados não estruturados	Processamento de linguagem natural (Natural Language Process)	Baseado no conhecimento	Mudança adaptativa
1	1			
Análise preditiva	Aprendizado de máquina (Machine Learning)	Raciocínio	Processamento em larga escala	Análises de Big Data

Classe 2: Automação aprimorada de processos

As tecnologias de automação aprimoradas conseguem trabalhar com dados não estruturados, reconhecer padrões para prever o curso de ação desejado e aprender com as interações para melhorar o desempenho ao longo do tempo (aprendizado de máquina). Exemplo: Uma seguradora de Ramos Elementares está usando bots ativados com processamento de linguagem natural (análise de texto) para identificar e escalar transações onde a contraparte pode estar em um país da Agência de Controle de Ativos Estrangeiros do Tesouro Americano (OFAC - Office of Foreign Assets Control).

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS				
Baseado em dados micro	Dados não estruturados	Processamento de linguagem natural (Natural Language Process)	Baseado no conhecimento	Mudança adaptativa
	1	1	1	
Análise preditiva	Aprendizado de máquina (Machine Learning)	Raciocínio	Processamento em larga escala	Análises de Big Data
	1		1	

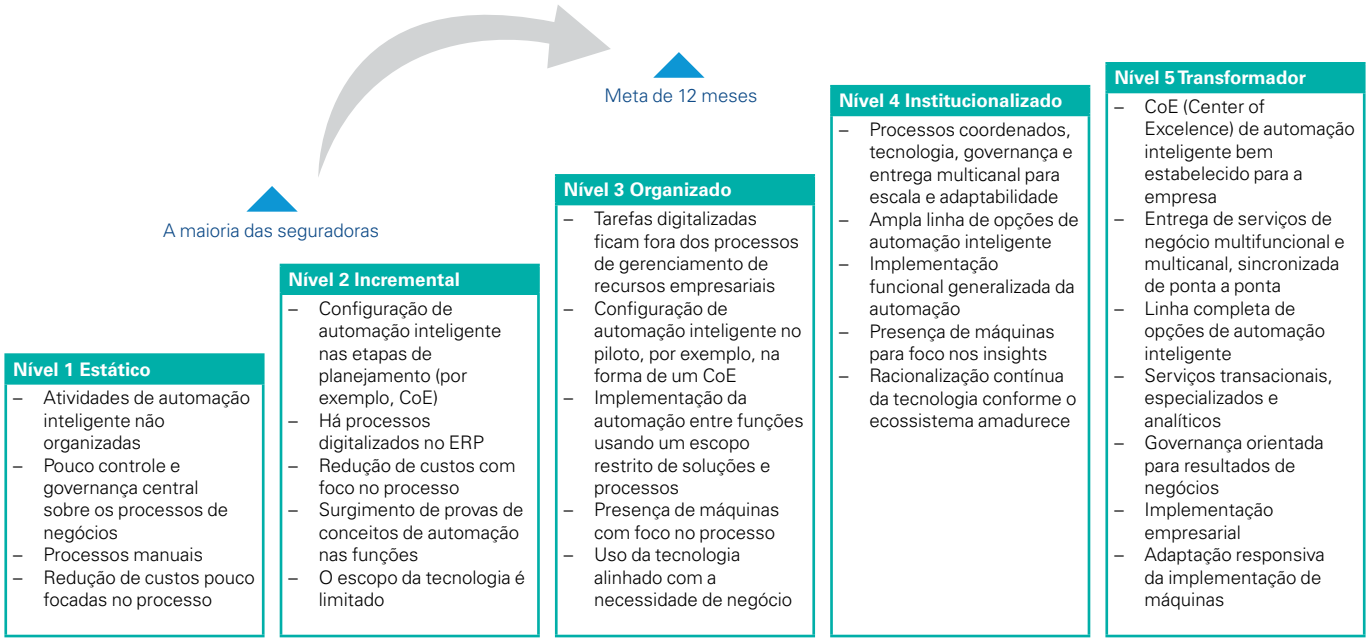
Classe 3: Automação cognitiva

A tecnologia de cognição aumentada representa o mais próximo que chegamos atualmente em relação à verdadeira inteligência artificial. Esses sistemas são capazes de responder a consultas complexas e realizar tarefas que anteriormente só podiam ser feitas por pessoas. As tecnologias cognitivas podem aprender, auto otimizar, processar grandes conjuntos de dados em busca de padrões, fornecer análises preditivas e processar a linguagem natural para permitir interações com seres humanos. Exemplo: Os mecanismos de inteligência artificial podem ser usados para recomendar planos de tratamento e de retorno ao trabalho para colaboradores lesionados.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS				
Baseado em dados micro	Dados não estruturados	Processamento de linguagem natural (Natural Language Process)	Baseado no conhecimento	Mudança adaptativa
	1	1	1	1
Análise preditiva	Aprendizado de máquina (Machine Learning)	Raciocínio	Processamento em larga escala	Análises de Big Data
1	1	1	1	1

Defendendo a automação inteligente

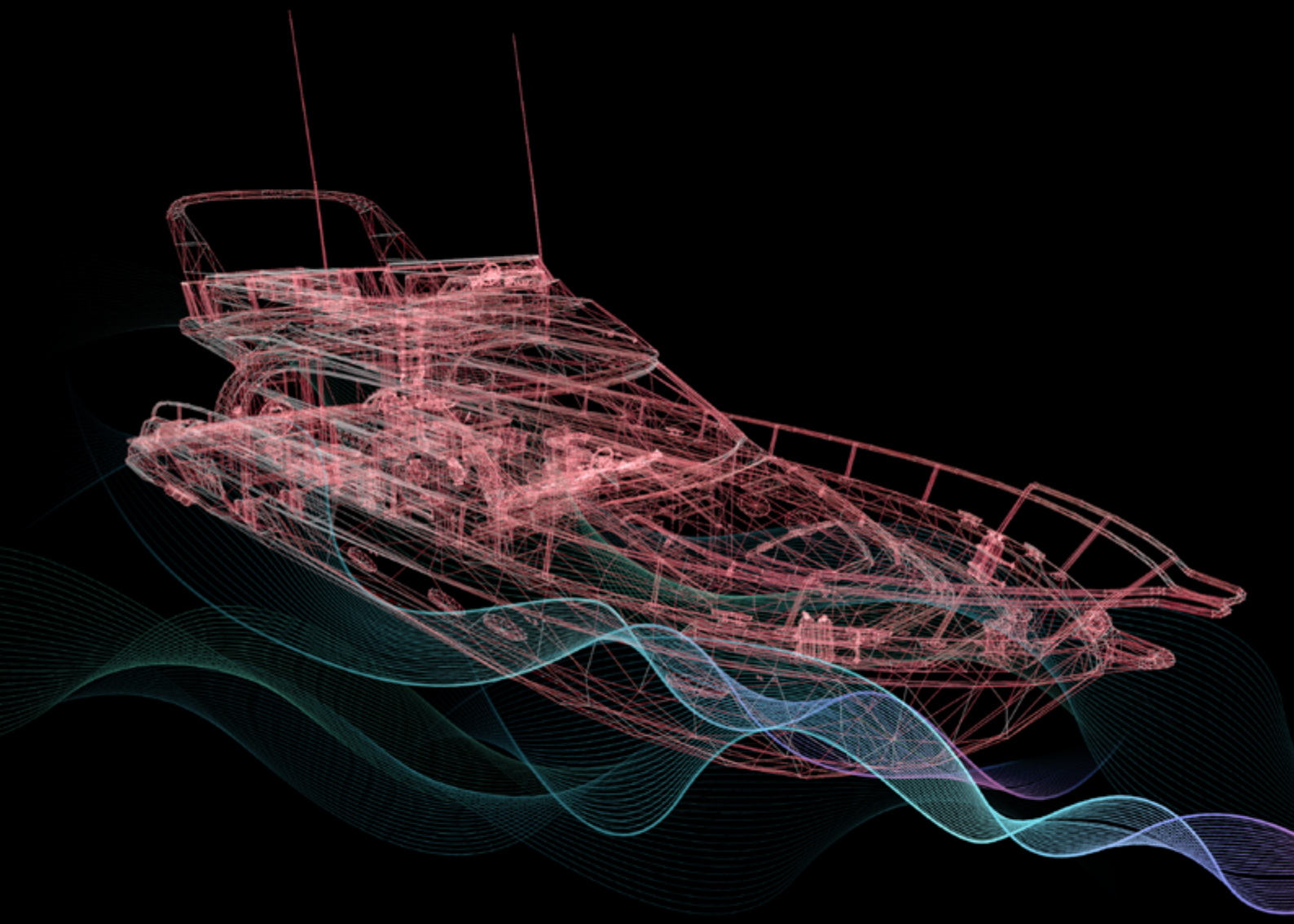
A KPMG organiza a maturidade de AI das empresas em cinco níveis, de implementações ou testes limitados estáticos ou "únicos" a implementações transformadoras no nível organizacional, projetadas para apoiar a consecução de metas e objetivos de negócios.



Com base nessas classificações, a maioria das seguradoras atualmente está no Nível 2 - Incremental. Nesse nível de maturidade, as implementações de AI geralmente são limitadas ou estão na fase de planejamento, talvez com projetos de prova de conceito de automação em andamento em funções específicas. É comum ver as seguradoras "presas" no Nível 2, muitas vezes deixando de avançar além dos projetos de RPA focados na redução de custos.

Portanto, como as seguradoras devem procurar romper esse status quo" e avançar para níveis mais altos de maturidade de AI? Para passar do segundo para o terceiro nível de maturidade, os líderes precisam pensar de maneira diferente na AI e buscar uma abordagem holística para a implementação da AI. Com base na nossa experiência, uma das principais causas que estão paralisando o progresso das seguradoras é a falha em enxergar o panorama total: em vez de examinar as conexões dos casos de negócio com a estratégia de negócios e as maneiras de tornar a automação cognitiva escalável nos negócios, as organizações ficam presas observando processos repetitivos específicos de maneira míope. Além disso, como em qualquer negócio legado, muitos desses processos manuais ainda não foram otimizados, o que significa que a automação simplesmente criaria uma versão digitalmente otimizada de um processo inerentemente ineficiente.

> *"A transformação da AI precisa ser um processo contínuo, não um projeto esporádico — especialmente conforme as tecnologias de automação continuam evoluindo. As seguradoras precisam criar e trabalhar dentro de uma estrutura que crie um processo contínuo de identificação, priorização e implementação de casos de uso para atingir as metas de negócio"*
>
> - Mike Adler,
> Sócio de Management Consulting,
> da Prática de Seguros da KPMG LLP



Construindo a base para a AI

O poder transformacional da automação

Muitas seguradoras encaram a AI sob uma referência equivocada. Pode ser fácil pensar na automação como um novo conjunto de ferramentas capazes de reduzir custos, melhorar a eficiência e ajudar a oferecer uma melhor experiência ao cliente. Com essa mentalidade, os executivos geralmente impõem decisões críticas às equipes de tecnologia ou funções em "silos". Este é um erro crítico.

Os CEOs devem reconhecer que a automação inteligente é transformacional. As seguradoras precisam pensar na AI não como uma implementação tecnológica, mas como uma transformação de negócios ponta a ponta que afetará o modelo de negócios, o operacional e o ecossistema. Portanto, a estratégia de AI de uma seguradora é uma etapa fundamental no processo de longo prazo de mudança para um modelo operacional digital-first.

As escolhas feitas agora sobre o quê, quando e como automatizar ditarão o caminho da organização e moldarão sua vantagem competitiva futura. Essas escolhas tornam-se especialmente críticas conforme os concorrentes digitais continuam invadindo a cena, mudando as expectativas dos clientes e aumentando a concorrência.

Em conversas com executivos, muitos admitem que as alternativas de tecnologias de automação podem ser avassaladoras, com centenas de opções já disponíveis no mercado, novos fornecedores concorrendo por atenção e tecnologias que continuam evoluindo ano após ano. No entanto, para tomar decisões de negócios apropriadas para a organização, os executivos devem ter um conhecimento claro das tecnologias de automação atuais e em desenvolvimento.

Criar uma visão de AI para a organização

A transformação deve começar com a visão. Após ver a "arte do possível" por meio da educação e pesquisa de AI, os executivos devem criar o cenário do que a AI ajudará a organização a se tornar. Nesse processo, é fundamental que os líderes mantenham um foco amplo para permitir uma eventual escalabilidade da automação cognitiva por toda a organização.

Para obter benefícios transformacionais, a estratégia de AI deve estar diretamente alinhada com os objetivos de negócios, com o propósito geral de obter diferenciação competitiva. Embora diferentes abordagens possam ser adotadas em funções individuais, inclusive na automação de processos específicos baseados em regras, esses esforços devem estar amarrados à estratégia e direção mais amplas. A automação não deve ter como objetivo apenas obter eficiência, mas melhorar os processos para obter vantagens competitivas no longo prazo.

Ao criar uma visão de AI, as organizações precisam fazer três perguntas:

1. Quem somos como organização?

2. Qual é o nosso modelo de negócios e estratégia de negócios no futuro?

3. Como podemos usar as ferramentas e a tecnologia de automação inteligente da melhor maneira possível para apoiar esses objetivos?

Essa visão atuará como o "norte" da organização, conforme ela caminha para atingir seus objetivos futuros, permitindo que as equipes priorizem e escolham entre oportunidades específicas de automação. A visão também apoia a criação de metas, alvos e objetivos mais detalhados para automação em funções específicas, como nas áreas de sinistros e subscrição, por exemplo.

Manter um foco mais amplo

A tendência natural é de que as seguradoras se concentrem fortemente na automatização de processos e aplicações em legados existentes.

É importante olhar além do paradigma atual para entender como a AI pode transformar ou substituir os sistemas legados por meio de um processo adequado ao propósito em um ambiente digital. Por exemplo, a tecnologia cognitiva oferece oportunidades empolgantes para possibilitar que o seguro desempenhe um papel mais profundo e proativo na vida e nos negócios dos clientes. Ao analisar os dados atuais dos clientes, identificar padrões e poderão prever tendências futuras, as tecnologias cognitivas podem ajudar as seguradoras a gerenciar melhor os riscos ao atender regiões e populações carentes, proteger proativamente contra perdas e recomendar opções de serviços e seguros personalizados para ajudar os clientes durante mudanças ao longo da vida.

Embora objetivos como aumentar a eficiência e obter reduções de custos sejam uma parte inerente do valor que a AI oferece, os líderes também devem ser cautelosos ao tornar metas operacionais rígidas o único foco da transformação. Em projetos anteriores de AI, observamos algumas seguradoras buscarem a automação com o objetivo principal de reduzir os custos de back office. Em alguns casos, essas organizações conseguiram atingir suas metas de redução de custos, mas os programas implementados com uma meta tão específica não conseguiram oferecer um valor organizacional maior. Em essência, essas implementações vão se tornar outro beco sem saída da tecnologia que precisará ser substituído.

Por outro lado, as seguradoras que têm clareza sobre os desafios organizacionais de forma mais ampla e o que desejam enfrentar podem usar a AI para obter benefícios maiores e mais duradouros: como oferecer melhor experiência ao cliente, melhor governança de dados, maior satisfação dos colaboradores, redução do risco de duplicação e erros operacionais, entre outros exemplos.

> *"As seguradoras que buscam a AI para serem inovadoras ou apenas para obter eficiências operacionais específicas obterão um valor limitado. As tecnologias de AI são ferramentas que devem ser usadas na busca direta da visão, metas e estratégia de negócio mais amplas da organização"*

- Gary Plotkin,
Sócio de Advisory e Líder de Management Consulting da Prática de Seguros, KPMG LLP

ESTUDO DE CASO

AI no preenchimento de formulários de aposentadoria

A KPMG ajudou uma seguradora a automatizar os principais elementos do seu processo de preenchimento de formulários de aposentadoria para clientes que solicitavam uma rolagem ou desembolso de caixa. O processo original exigia que um representante comercial validasse as informações do cliente por telefone ou fax, registrasse as anotações no sistema, imprimisse o formulário do cliente e uma folha de rosto e encaminhasse o formulário para a central dos correios para envio ao cliente. Esse processo manual não apenas exigia um número de horas significativo dos colaboradores, como também resultava em um longo tempo de processamento para os clientes.

A Robotic Process Automation atualmente imita as ações dos representantes comerciais preenchendo, validando e encaminhando formulários automaticamente por meio dos call centers , liberando esses profissionais para responderem às consultas e dúvidas mais complexas dos clientes. Com essa solução completa, a KPMG ajudou a automatizar mais de 75% do volume anual do fluxo de trabalho e gerou uma economia anual esperada de US$ 180.000.

Construindo a base para a AI

Otimizar antes de avançar

Não é incomum que as seguradoras se sintam presas a processos legados manuais e sistemas ineficientes.

Especialmente para aquelas que têm dificuldades para criar eficiência em processos que ainda exigem a transmissão de fax, arquivamento de documentos impressos e entendimento da caligrafia dos clientes, as tecnologias de AI podem parecer uma salvação. No entanto, a automação inteligente não é a solução mágica para um processo não otimizado.

Além das três classes de automação (consulte o quadro anterior), há uma camada de tecnologia adicional a ser considerada: a dos sistemas existentes. Antes de avançar com uma estratégia de AI ou lançar novas tecnologias, a organização deve garantir que está aproveitando seus sistemas implementados ao máximo antes de introduzir o suporte automatizado de processos.

Essa etapa é importante mesmo em situações nas quais o objetivo final é usar a AI para substituir os sistemas e processos atuais. Por exemplo, um processo de aprendizado de máquina (Machine Learning) será treinado seguindo as regras vigentes de processos operacionais e monitorando as ações e decisões dos colaboradores. Se houver ineficiências inerentes a esses processos, elas serão recriadas e repetidas pela nova tecnologia a ser implementada.

> *"Há três áreas críticas para as seguradoras que desejam romper o status quo e avançar na sua maturidade de AI: concentrar esforços nos casos de negócios mais representativos, criar o modelo operacional apropriado para implementação e determinar o caminho a seguir para ampliar os esforços de automação em toda a organização."*
>
> - Michael Adler,
> Sócio de Management Consulting,
> da Prática de Seguros da KPMG LLP

ESTUDO DE CASO

AI na triagem de sanções

Com as leis atuais de sanções econômicas, todos os clientes precisam ser examinados em relação à lista de países e pessoas sancionadas. Quando essa seguradora procurou a KPMG, ela administrava vários centros de triagem de sanções em todo o mundo, com analistas responsáveis pela triagem de mais de seis milhões de transações por ano. O processo de triagem de sanções não apenas exigia um esforço manual significativo, como também analistas distintos apresentaram resultados inconsistentes, expondo o cliente a um maior risco regulatório.

A KPMG implementou uma solução de automação ponta a ponta que integrou a Automação Robótica de Processos (Robotic Process Automation (RPA) e Aprendizado de Máquina (Machine Learning – ML) ao Processamento de Linguagem Natural (Natural Language Process - NLP). O módulo de NLP extraiu informações como reconhecimento de gênero com base no nome do cliente e extração do nome do país com base no endereço do cliente, enquanto a função de ML realizava a previsão do tipo de entidade. O bot da RPA utilizava os resultados da correlação provenientes do módulo de ML/NLP e enviava os resultados utilizando o sistema de gerenciamento. Esse processo automatizou mais de 80% das transações anuais de triagem de sanções e, ao mesmo tempo, gerou resultados mais precisos e consistentes do que aqueles realizados por analistas. A redução anual de custos deve ser superior a US$ 310.000.

Defendendo a automação inteligente

Comece pequeno e pense grande ao realizar um piloto de AI

Esforços fragmentados, focados em tarefas de nicho, não farão as seguradoras mudarem de patamar no longo prazo. No entanto, as organizações precisam realizar pilotos e testar as tecnologias de AI sem interromper significativamente suas operações, o atendimento ao cliente ou a entrega organizacional. Onde está o equilíbrio?

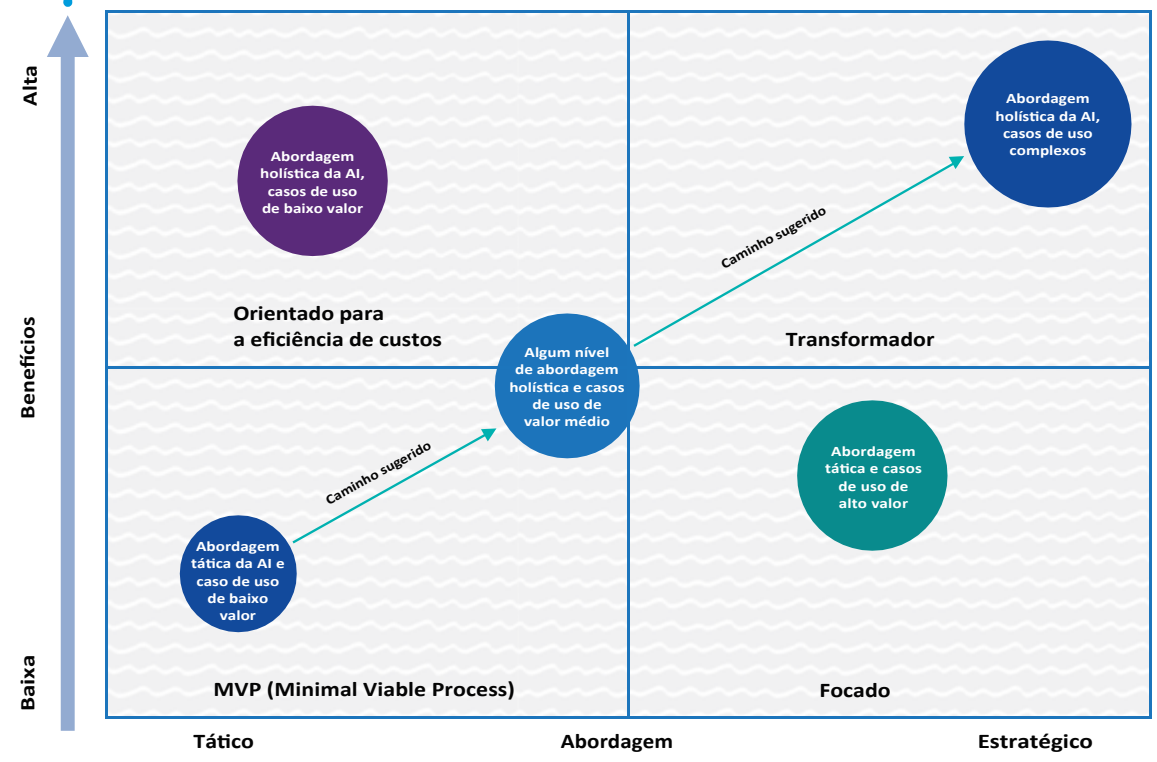
O elemento fundamental é começar pequeno, mas pensar grande. As organizações precisam planejar as primeiras implementações estrategicamente, tendo em mente a escala. Para um piloto de AI, a melhor opção é identificar algumas tarefas repetitivas ou um processo único que não causará interrupções significativas no fluxo operacional, mas que poderão ser escaladas posteriormente para obter um benefício tangível.

Um retorno comprovado sobre o investimento, redução dos custos operacionais ou obtenção de outros benefícios mensuráveis é a chave para obter e manter a adesão e a confiança das partes interessadas. É fundamental identificar não apenas as metas ou eficiências específicas do processo que devem ser atingidas por meio do piloto de automação, mas também os KPIs que podem ser mensurados e acompanhar para demonstrar o valor dessas implementações

Embora essa precaução possa parecer razoável, ela traz riscos reais. A AI deve ser utilizada para impulsionar a transformação do modelo de negócios em busca da agenda de negócios e das metas de longo prazo. Esforços em pequena escala, em "silos" ou fragmentados terão um impacto limitado e não levarão as seguradoras para um novo patamar.

> *"Ao identificar os casos de uso correto para automação, é essencial diferenciar tarefas repetitivas que podem ser cansativas para os colaboradores e aquelas que podem oferecer benefícios tangíveis para a organização. As melhorias incrementais de processos não o levarão para um novo patamar."*
>
> - Prateek Saxena,
> Diretor de Management Consulting,
> KPMG LLP

Escala organizacional e estrutura de benefícios da AI



Identificando e priorizando oportunidades de AI

Determinar o tamanho e a escala do programa de AI

Não é incomum que as seguradoras se sintam presas a processos legados manuais e sistemas ineficientes.

Especialmente para aquelas que têm dificuldades para criar eficiência em processos que ainda exigem a transmissão de fax, arquivamento de documentos impressos e entendimento da caligrafia dos clientes, as tecnologias de AI podem parecer uma salvação. No entanto, a automação inteligente não é a solução mágica para um processo não otimizado.

Além das três classes de automação (consulte o quadro anterior), há uma camada de tecnologia adicional a ser considerada: a dos sistemas existentes. Antes de avançar com uma estratégia de AI ou lançar novas tecnologias, a organização deve garantir que está aproveitando seus sistemas implementados ao máximo antes de introduzir o suporte automatizado de processos.

Essa etapa é importante mesmo em situações nas quais o objetivo final é usar a AI para substituir os sistemas e processos atuais. Por exemplo, um processo de aprendizado de máquina (Machine Learning) será treinado seguindo as regras vigentes de processos operacionais e monitorando as ações e decisões dos colaboradores. Se houver ineficiências inerentes a esses processos, elas serão recriadas e repetidas pela nova tecnologia a ser implementada.

Determinar o modelo operacional

No que tange à implementação da AI, muitas seguradoras não implementam as estruturas necessárias para que sua estratégia de AI seja bem-sucedida.

Embora algumas organizações possam atribuir a uma área de Gerenciamento de Projetos a tarefa de supervisionar a transformação, geralmente cada função ou linha de negócios tem a sua própria equipe tomando decisões sobre os processos, a tecnologia, os fornecedores e os cronogramas. Mesmo que as equipes tomem decisões adequadas em nome de sua função a serviço dos objetivos organizacionais, essa abordagem resulta não apenas na duplicação de esforços, mas também pode produzir resultados conflitantes ou contraproducentes.

Estruturas de governança adequadas são necessárias para gerenciar o processo completo de transformação estratégica, com o objetivo de gerar valor para a seguradora. A governança pode assumir diferentes formas, dependendo da organização, estratégia e objetivos da AI. No entanto, na nossa experiência, a implementação da maioria dos programas de AI é mais bem-sucedida com o uso de um Centro de Excelência (CoE), um modelo "*Hub and Spoke*" onde todas as atividades em andamento são acompanhadas de forma centralizada ou maior governança dos programas em desenvolvimento.

Avaliar os impactos de longo prazo em pessoas e processos

Ao criar um programa de AI, também é fundamental considerar os impactos da automação e do projeto do programa de AI na organização como um todo. Particularmente, as seguradoras devem considerar cuidadosamente como a automação afetará as funções dos colaboradores em toda a organização, bem como os temores compreensíveis dos colaboradores relativos à perda de emprego.

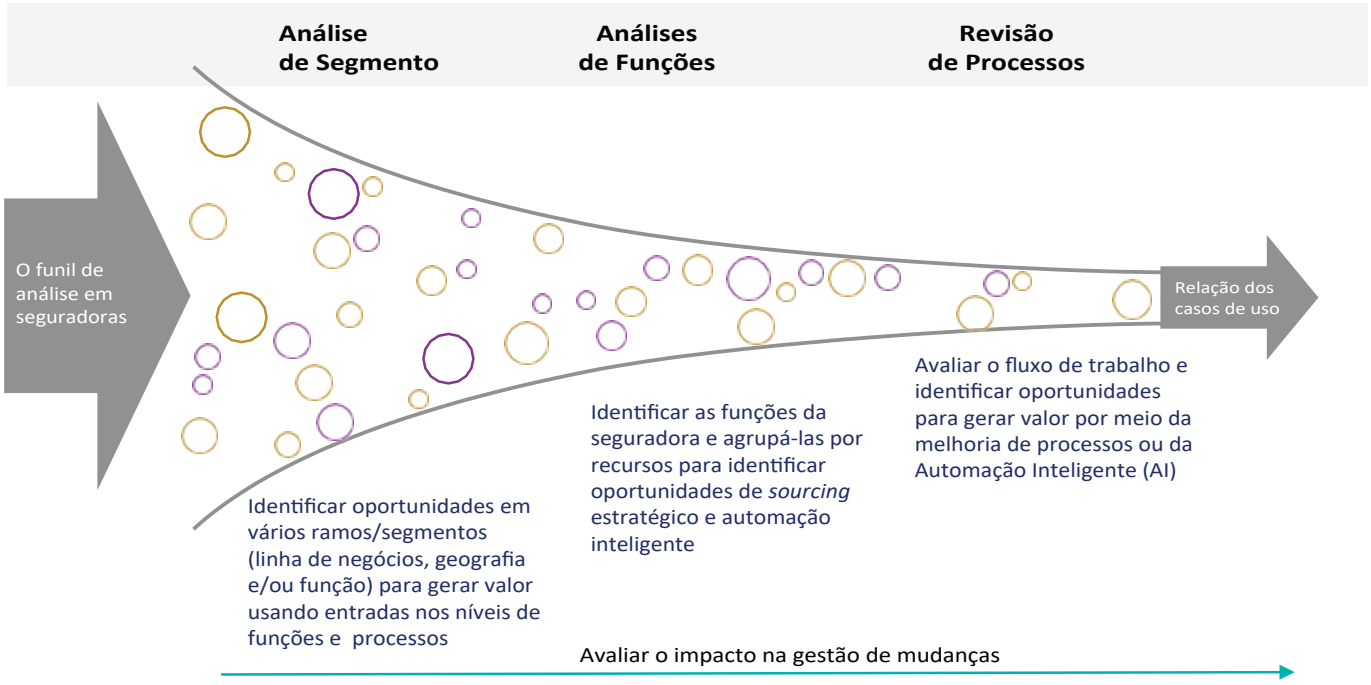
Para cada caso de uso, as equipes de implementação observam como o dia a dia dos colaboradores será afetado — e, em muitos casos, essas mudanças podem ser para melhor. Em vez de se focar em tarefas manuais repetitivas, a automação pode ajudar os colaboradores a se concentrarem em tarefas e oportunidades de maior valor, o que por sua vez pode melhorar o engajamento. No curto prazo, comunicar e fazer os colaboradores se sentirem confortáveis com a mudança que virá serão fatores especialmente críticos para obter a adesão dos colaboradores e motivá-los. No longo prazo, o treinamento constante da força de trabalho será cada vez mais necessário para oferecer apoio a um modelo *digital-first* automatizado.

Abordagem da KPMG para a implementação da AI

Em qualquer seguradora, há diversos processos operacionais que podem ser simplificados ou solucionados por meio da automação. Identificar esses processos, selecionar as oportunidades de maior valor e priorizar a ordem de implementação é uma tarefa fundamental.

Abordagem da KPMG para a implementação da AI

Para selecionar os casos de uso de AI corretos, as seguradoras devem usar um conceito de funil: primeiramente capturando a amplitude das oportunidades potenciais em toda a organização e, em seguida, passando por um processo para restringir os casos de uso que oferecem o maior impacto para a estratégia de negócios, capacidade organizacional e experiência do cliente. A KPMG oferece uma abordagem tripla que ajuda as organizações a passar por esse processo para identificar as oportunidades de AI, os casos de uso corretos para automação e as atividades que devem ser concluídas para maximizar o valor e auxiliar na redução de custos.



Etapa 1: Análise de segmento

A primeira etapa é identificar a maioria das oportunidades de automação existentes em toda a seguradora. A estratégia deverá realizar uma análise *top-down* e *bottom-up* para identificar efetivamente os casos de uso de automação inteligente em vários segmentos, incluindo linha de negócios, geografia e/ou função.

A participação ativa de colaboradores de cada função, unidade de negócios ou região geográfica é fundamental para identificar e focar as áreas que exigem significativos esforços manuais ou os gaps de tecnologia nos processos atuais. As áreas identificadas podem incluir situações em que: uma transferência manual é necessária para mover informações entre sistemas, colaboradores qualificados devem gastar um tempo considerável em tarefas repetitivas, as mesmas informações de clientes devem ser inseridas repetidamente nos mesmos sistemas ou em sistemas diferentes, entre outras. As oportunidades potenciais podem ser organizadas por nível de impacto (alto, médio e baixo), bem como pela classe de automação necessária para gerenciar as tarefas ou os processos identificados.

Ao identificar oportunidades, também é importante observar as áreas onde há gaps entre o processo atual e o processo necessário para o cenário final desejado, como na substituição de processos legados por uma abordagem *digital-first*.

Etapa 2: Análises de Funções

A próxima etapa é identificar e agrupar as funções afetadas por oportunidades específicas de automação. Com base nos dados da área de Recursos Humanos, realizar uma análise detalhada para entender onde e como um colaborador gasta tempo na conclusão do processo identificado e, portanto, representando uma fonte significativa de valor potencial na automação de processos operacionais.

Nessa fase, a maioria das seguradoras também deve realizar avaliações ou *workshops* de viabilidade da automação. Aqui, a equipe precisa avaliar alguns fatores, incluindo o nível de complexidade, a complexidade dos dados utilizados, os impactos nos processos envolvidos adiante (*downstream*), os riscos, o nível de intervenção humana, os possíveis obstáculos à automação e a preparação para a mudança. Atualizações nas ferramentas tecnológicas e na capacidade de tratamento de dados também podem ser necessárias para apoiar a abordagem adequada para a automação.

Etapa 3: Revisão de processos

A terceira etapa é avaliar os fluxos de trabalho e identificar as oportunidades adequadas para gerar valor por meio da melhoria de processos ou da Automação Inteligente (AI). Uma maneira de apoiar esse processo de tomada de decisão é completar uma matriz de priorização para automação em toda a cadeia de valor envolvendo os processos operacionais da seguradora.

Em média, cerca de 20% dos casos de uso potencial serão considerados possíveis alvos de automação em busca da visão de AI e da estratégia de negócios da organização. Esses casos de uso devem ser avaliados considerando alguns fatores como risco, disrupção e valor potencial com o objetivo de apoiar a seleção dos mais adequados para um programa piloto.

Quais são as próximas etapas?

Os líderes precisam refletir a respeito de seus pontos de vista sobre a AI. Em todo o setor, as seguradoras estão enfrentando desafios significativos associados a processos manuais e baseados em papel, resultando em longos períodos de espera para os clientes, além de colaboradores qualificados realizando tarefas repetitivas de baixo valor agregado. Ao mesmo tempo, a pressão externa está aumentando conforme novos concorrentes digitais invadem as linhas tradicionais de negócios e gigantes do mercado de tecnologia avançam no setor de serviços financeiros, incluindo seguros.

Esses fatores convergentes significam que a automação inteligente não é mais algo opcional e que é "bom ter" para as seguradoras. Além disso, a AI não pode mais ser tratada como um elemento exclusivamente de custo. As seguradoras devem buscar oportunidades de AI ativamente em todo o negócio, conectadas com a direção estratégica e as metas da organização, de forma que consigam permanecer competitivas no mercado. Com o passar do tempo, as seguradoras podem migrar do tipo de mudança incremental, que pode ajudar a obter uma vantagem sobre seus pares no mercado, para o tipo de mudança disruptiva e transformacional, necessária para obter vantagens competitivas e diferenciação no futuro digital.

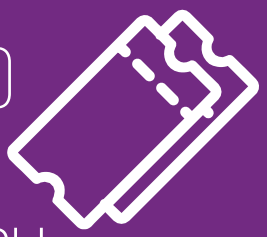
No entanto, mesmo para as seguradoras comprometidas com a transformação da AI e que selecionaram os casos de uso corretos e de alto valor, o caminho a seguir nem sempre é tranquilo. Em um próximo artigo, vamos apresentar os desafios e as armadilhas comuns que fazem os projetos de AI fracassarem, e como abordar e executar uma implementação de AI para obter sucesso no longo prazo.

"Um equívoco comum é considerar as categorias das etapas de AI pelas quais uma organização deve passar. Embora as categorias indiquem níveis de complexidade, qualquer estratégia de AI usará uma combinação de várias tecnologias de automação para atingir os objetivos organizacionais."

- Prateek Saxena
Diretor de Management Consulting,
KPMG LLP

ESTUDO DE CASO

AI no auxiliando algumas das atividades de RH



Quando um cliente global de seguros procurou a KPMG, seu departamento de RH estava usando um processo manual para rotear mais de 50.000 tickets de RH internos e externos por meio do SalesForce.com anualmente. "Gatekeepers" humanos precisavam ler e categorizar e-mails com base na prioridade, categoria funcional, região e outros critérios, exigindo um tempo significativo dos colaboradores e criando erros potenciais em função da necessidade de julgamento humano.

A KPMG implementou uma solução de automação ponta a ponta. Com base no novo processo, um bot de RPA acessa os tickets de RH na fila do SalesForce, extrai informações relevantes e transfere essas informações para um módulo de Machine Learning/ Natural Language Processing. Este módulo recebe e processa o texto não estruturado, prediz as prioridades e categorias necessárias e retorna o resultado ao bot de RPA, que seleciona os valores relevantes com base na previsão.

Esse processo automatizado atualmente gerencia 85% do volume anual de tickets de RH, selecionando com mais rapidez e precisão e liberando a equipe de RH para atividades de maior valor. A redução anual de custos esperada é de US$ 290.000.

Quais são as próximas etapas?

Apoio na jornada futura

Uma vez que duas seguradoras não podem abordar a AI da mesma maneira, a KPMG desenvolveu uma abordagem holística, centrada no cliente, que oferece apoio às seguradoras em todas as etapas da sua jornada única de AI. A KPMG fornece amplo suporte ao programa de AI, incluindo:

— Jornada de inovação

— Suporte na visão e seleção de fornecedores

— Desenvolvimento da estratégia e do roadmap de implantação

— Identificação de casos de uso

— Desenho do Projeto do programa piloto

— Implementação

— Arquitetura de soluções

— Gerenciamento e governança do programa

— Gerenciamento de risco e gestão de mudança

— Serviços Gerenciados

Juntos, podemos alinhar sua estratégia de AI às necessidades de seu negócio, liberar o potencial transformacional das tecnologias de automação e ajudar sua seguradora a obter vantagens competitivas.

Os recursos de automação da KPMG colocam o futuro nas mãos de seus clientes. A KPMG oferece uma abordagem holística para a automação inteligente que aborda processos ponta a ponta usando uma metodologia e estrutura projetadas para aumentar a eficiência, produtividade, satisfação de seus cliente e experiência de seus colaboradores. Como um líder reconhecido em automação, a KPMG disponibiliza mais de 2.500 profissionais especializados em AI em todo o mundo, uma organização de controle de qualidade (Quality Assurance) e testes especializada em implementações de automação e robótica, um laboratório de automação cognitiva que testa tecnologias de última geração e um simpósio anual de AI que reúne especialistas em automação de todo o mundo.

Defendendo a automação inteligente

Érika Ramos

Sócia-líder – Segmento de Seguros

Érika lidera a prática de Seguros na KPMG Brasil. Possui 20 anos de experiência em serviços de auditoria em empresas seguradoras, previdências, capitalização de médio e grande porte, além de experiência na implementação do IFRS em Companhias de seguros. Possui MBA em Finanças e Ciências Atuariais, especialização na Wharton University e também no segmento de seguros e saúde, bacharel em Ciências Contábeis. Certificada em IFRS e também certificação técnica (CNAI) para atuação em auditoria em Companhias reguladas pela CVM, BACEN e SUSEP.

"A automação e tecnologias inteligentes se implementadas por meio de um plano estruturado nas seguradoras com uma abordagem top-down pode auxiliar as áreas de negócio e operacionais a ganharem eficiência, apoiar a redução de custos e ao mesmo tempo proporcionar uma experiência ao cliente diferenciada por meio da simplificação de atividades que envolvem etapas mais burocráticas, como o aviso de sinistro. Implementar o plano de automatização com potencial de impacto sob a perspectiva de negócios e custos de forma estruturada olhando as etapas operacionais ponta a ponta com ênfase na experiência do cliente, além de observar aspectos de governança e qualidade dos dados pode ajudar as seguradoras a obter êxito em sua jornada de transformação."

Frank Meylan

Sócio-líder do Lighthouse –Centro de Excelência em D&A, AI e Cognitive

Frank é o sócio-lider do Centro de Excelência de Data&Analytics, Artificial Intelligence e Cognitive da KPMG no Brasil e também CTO da KPMG para a América do Sul. Frank é mestre e doutor em tecnologia tendo se especializado nos temas de Cyber Security e Inteligência Artificial com foco no segmento financeiro brasileiro. Possui ampla experiência de implantação de estratégias de Governança de TI e transformações digitais em grandes bancos e seguradoras.

"O Brasil ainda possui um baixo nível de automação do processos internos o que representa uma grande oportunidade de eficiência operacional no Brasil. A maior confiança no uso da Nuvem bem como a redução dos custos de tecnologias tem promovido o desenvolvimento de projetos de robotização integrado com inteligência artificial, estabelecendo a competência dentro das seguradoras e ampliando a visibilidade do potencial de transformação para os executivos. O engajamento de todos os executivos juntamente com projetos executados corretamente amplificam a velocidade da transformação nas empresas."

André Rocha

Sócio-diretor – Management Consulting em Seguros

André é Sócio Diretor liderando a prática de Management Consulting para Seguros no Brasil. Possui MBA em Gestão de Negócios. Com quase 20 anos de experiência em consultoria de negócios, gestão financeira e operacional com ênfase em projetos relacionados a melhoria de performance e transformação de modelos operacionais e de negócio. André tem liderado diversos projetos com ênfase em redução de custos, terceirização, gestão, reestruturação organizacional e financeira, modelagem de processos, além de pesquisas nos mais amplos temas da indústria de seguros e saúde suplementar.

"A indústria de Seguros no Brasil tem se transformado de maneira bastante relevante nos últimos anos, mas com certeza 2020 tem sido um divisor de águas nesta jornada. A evolução das tecnologias emergentes, a agenda de inovação e simplificação dos agentes reguladores, somada a crescente onda de insurtechs que nascem a cada dia e o choque de realidade causado pela pandemia da COVID-19 e a necessidade de interações digitais com colaboradores, corretores e clientes acelerou de maneira sem precedentes a jornada ao Digital."

Fale com o nosso time

Érika Ramos
Sócia-líder – Segmento de Seguros
Tel.: (11) 3940-3785
ecramos@kpmg.com.br

Frank Meylan
Sócio-líder – Lighthouse AI, Cognitive & Customer Experience
Tel.: (11) 3940-3187
fmeylan@kpmg.com.br

Fabio Licere
Sócio-diretor – Head de Management Consulting em Financial Services
Tel.: (11) 3940-1570
fabiolicere@kpmg.com.br

André Rocha
Sócio-diretor – Management Consulting em Seguros
Tel.: (11) 3940-6366
anrocha@kpmg.com.br

Eduardo Fuhrer
Sócio-diretor – Risk Consulting em Seguros
Tel.: (11) 3940-3205
egfuhrer@kpmg.com.br

Gabrielle Hernandes
Gerente Sênior de Regulatório, Financial Services
Tel.: (11) 3940-5069
gabriellehernandes@kpmg.com.br

#KPMGTransforma

Baixe o APP KPMG Brasil

kpmg.com.br /kpmgbrasil

© 2020 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.
Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking