

20 de fevereiro de 2025

Best's Metodologia E Critérios

Pontuação e Avaliação da Inovação



Edin Imsirovic
+1 908 882 1903
Edin.Imsirovic@ambest.com

Hope Farrell
+1 908 882 1763
Hope.Farrell@ambest.com

Stanislav Stoev
+44 20 7397 0306
Stanislav.Stoev@ambest.com



Nossa Visão. Sua Vantagem

Pontuação e avaliação da inovação

Índice

- A. A importância da inovação
- B. Definição de inovação
- C. Pontuação da inovação
- D. Tradução da pontuação da inovação
- E. Perfil comercial

O procedimento de critérios a seguir deve ser lido em conjunto com a *Metodologia de Classificação de Crédito da Best (BCRM)* e todos os outros procedimentos de critérios relacionados e associados à BCRM. A BCRM fornece uma explicação abrangente do processo de classificação da AM Best.

A. A importância da inovação

A inovação está se tornando cada vez mais essencial para o sucesso a longo prazo de todas as seguradoras. Com a inovação, as empresas podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis e reagir melhor a desafios externos, como a evolução das preferências do cliente, a crescente complexidade comercial, as dinâmicas na mudança do mercado e os avanços tecnológicos em constante expansão. As empresas precisam de inovação para superar os concorrentes, afastar potenciais disruptores externos e promover a longevidade organizacional.

Ao melhorar a eficiência através da inovação as seguradoras podem obter uma vantagem competitiva. Os desenvolvimentos tecnológicos, como a Inteligência Artificial (IA, por sua sigla em inglês) tendem a ser as inovações mais bem recebidas. Contudo, embora a tecnologia tenha um papel importante no fornecimento de ferramentas para a inovação, a inovação não diz respeito apenas a ela. Muitas seguradoras encontraram historicamente maneiras rápidas de se adaptar a um ambiente de mercado em constante mudança, sem precisarem se tornar sofisticados players tecnológicos. Para acompanhar os desenvolvimentos atuais da inovação, os inovadores de seguros confiam em diversas fontes, incluindo funcionários, clientes e consultores. Quando os inovadores estão diante de desafios que exijam inovações fora de suas competências principais, eles estão dispostos a fazer investimentos e formar parcerias.

Dado o ritmo acelerado da inovação e a magnitude das mudanças, as companhias de seguros que não conseguirem inovar poderão ter dificuldade em sustentar o sucesso ou a rentabilidade a longo prazo e, finalmente, podem estar sujeitas à antisseleção e à perda de relevância. As seguradoras que incorporarem a inovação com êxito provavelmente fortalecerão suas organizações, aumentarão sua base de clientes e melhorarão sua eficiência, respaldando sua solidez financeira.



Direitos Autorais © 2025 A.M. Best Company, Inc. e/ou seus afiliados. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte do conteúdo pode ser reproduzida, distribuída ou armazenada em um banco de dados ou sistema de recuperação, ou transmitida, ou carregados em quaisquer aplicativos, algoritmos, bots ou sites externos, incluindo aqueles que usam tecnologias de inteligência artificial ou aprendizagem de máquina, como modelos de linguagem grande (LLM) e inteligência artificial generativa (Gen-IA) ou geração aumentada por recuperação (RAG) em qualquer forma ou por qualquer meio sem a permissão prévia por escrito da AM Best. A AM Best não garante a precisão, integridade ou atualidade do conteúdo da AM Best. Embora o conteúdo tenha sido obtido de fontes consideradas confiáveis, sua precisão não é garantida. **Você reconhece especificamente que nem a AM Best nem o conteúdo fornecem qualquer aconselhamento de investimento financeiro, fiscal, seguro ou jurídico.** Você é o único responsável por procurar aconselhamento profissional competente antes de tomar qualquer decisão de investimento, financeira, fiscal ou de seguro. Para mais detalhes, consulte nossos Termos de Uso disponíveis no site da AM Best: [Termos de Uso](#).

Pontuação e avaliação da inovação

A abordagem da AM Best para pontuar e avaliar a inovação para empresas de seguros operacionais tem duas facetas: (1) todas as empresas classificadas receberão uma pontuação e uma avaliação da capacidade de inovação; e (2) conforme descrito na BCRM, a AM Best considerará explicitamente se as iniciativas de inovação de uma empresa, ou a ausência deles, tiveram um impacto demonstrável (positivo ou negativo) em sua solidez financeira de longo prazo no elemento básico de seu perfil comercial.

B. Definição de inovação

A AM Best define a inovação como um processo de várias etapas, através do qual uma organização transforma ideias em produtos, processos, serviços ou modelos comerciais novos ou significativamente aprimorados com um impacto positivo mensurável ao longo do tempo e permitindo que a organização permaneça relevante e bem-sucedida. Esses produtos, processos, serviços ou modelos comerciais podem ser criados organicamente ou adotados de fontes externas.

Existem vários aspectos principais na definição de inovação da AM Best. Primeiro: a inovação pode adotar várias formas — ela não se limita a um tipo específico de inovação ou de desenvolvimento tecnológico. A definição também permite flexibilidade em relação à fonte de inovação; para algumas organizações, a inovação através da adoção pode revelar-se o caminho mais adequado, pois dentro da organização podem existir barreiras inerentes à inovação.

Segundo: a AM Best espera que o resultado do processo de inovação — os produtos, processos, serviços ou modelos comerciais novos ou significativamente aprimorados — tenha um impacto mensurável. A existência de algum nível de risco e possível ‘insucesso’ do projeto é uma parte esperada em qualquer programa de inovação, mas as empresas que receberem as pontuações mais altas nesta área terão um sucesso demonstrável na inovação. Sem resultados produtivos, os recursos consumidos pelo processo de inovação serão um dreno financeiro e não uma ajuda.

Terceiro: a inovação é um processo dinâmico e contínuo, além de um compromisso de longo prazo. As empresas que receberem pontuações altas serão aquelas que tratarem a inovação como parte de um ciclo contínuo de crescimento e desenvolvimento organizacional e que integrarem com êxito as inovações do “novo direcionamento” às operações herdadas.

C. Pontuação da inovação

Componentes da pontuação da inovação

A avaliação da AM Best sobre o nível de inovação de uma empresa é baseada em dois elementos: (1) contribuições da inovação — ou os componentes do processo de inovação de uma empresa; e (2) resultados da inovação — ou o impacto dos esforços de inovação da empresa. A pontuação da inovação resultante é a soma dessas duas avaliações.

Figura C.1: Fórmula de pontuação da inovação

Pontuação da inovação = Pontuação da contribuição da inovação + Pontuação do resultado da inovação

Pontuação e avaliação da inovação

Avaliação dos componentes

Contribuições da inovação

A avaliação das contribuições da inovação de uma empresa envolve uma avaliação de quatro subcomponentes: (1) liderança; (2) cultura; (3) recursos: alocação, estratégia e gestão; e (4) processos e estrutura. Esses subcomponentes captam tanto a capacidade de inovação de uma empresa — ou seja, os recursos que a empresa dedicou à inovação — como sua capacidade potencial de inovação, ou se os elementos estruturais do processo de inovação estão posicionados de tal forma que a empresa possa aproveitar seus recursos disponíveis e gerar valor. Cada um dos subcomponentes recebe uma pontuação de 1 a 4, em que 1 correspondente à avaliação mais baixa e 4 à mais alta. Nas seções a seguir estão descritas considerações mais detalhadas sobre a pontuação dos subcomponentes.

Figura C.2: Fórmula de pontuação da contribuição da inovação

Pontuação da contribuição da inovação

$$= \textit{Pontuação da liderança} + \textit{Pontuação da cultura} + \textit{Pontuação dos recursos} \\ + \textit{Pontuação dos processos e da estrutura}$$

Liderança

A liderança pode ser um impulsionador do êxito da inovação ou uma causa do seu insucesso e, portanto, tem uma influência direta nos outros subcomponentes nesta avaliação. Os líderes do setor de inovação terão a proteção da alta gerência e o apoio de toda a organização — incluindo a participação do conselho — o que pode indicar o compromisso da liderança sênior com os esforços da inovação.

As empresas que inovam com sucesso normalmente se beneficiam com a adesão do nível da gestão sênior, cuja evidência pode ser encontrada quando o conceito de inovação se encaixar na declaração da missão corporativa. A gestão dessas empresas pode descrever claramente a relação entre a estratégia de inovação da empresa e suas declarações de valores, missão e/ou visão. As iniciativas passadas também provaram a eficácia de tal estratégia.

Em uma organização inovadora, a gestão se destaca, dentre outras características, incentivando novas ideias, promovendo a evolução organizacional produtiva e respaldando a inovação com ações estratégicas. A liderança apoia uma mentalidade que respalda a colaboração multifuncional para identificar, desenvolver e implementar novas ideias inovadoras e proativas. A enumeração clara dos objetivos por parte da liderança é essencial, para que todas as partes da organização entendam qual deve ser o resultado. Ao adotar e promover uma cultura de inovação, a liderança pode gerar um alto nível de interesse/adesão, permitindo que os funcionários, de todos os níveis, se tornem agentes das mudanças.

Pontuação e avaliação da inovação

Figura C.3: Exemplos de pontuação da liderança

Pontuação	Descrição de exemplo
1	A gestão não reconhece que a inovação é essencial para o sucesso organizacional. A inovação não está em consideração a estratégia de longo prazo da empresa.
2	A gestão reconhece que a inovação é um aspecto essencial das operações contínuas da organização. Contudo, a empresa não pode fornecer evidências da promoção da inovação em todos os níveis da organização. A gestão busca iniciativas de inovação em resposta a pressões competitivas dentro do setor. A relação entre a inovação e a missão, a visão e/ou os valores da empresa não está clara.
3	A gestão demonstrou que a inovação é um aspecto essencial das operações contínuas da organização. A empresa pode fornecer evidências da promoção da inovação dentro da organização. As iniciativas de inovação adotadas pela gestão ainda podem ser mais reativas do que proativas.
4	Através de ações deliberadas e experiência demonstrada, a gestão (incluindo a diretoria e a gestão intermediária) estabeleceu o compromisso da organização com o processo de inovação, conforme articulado por sua liderança. A gestão exibiu um histórico de sucesso na promoção da inovação em toda a organização, em todos os níveis, e demonstrou a competência necessária para aplicar a estratégia de inovação da empresa. A gestão busca soluções proativas da inovação que estejam claramente vinculadas à missão, visão e/ou valores da empresa.

As características principais descritas para cada categoria de avaliação são cenários ideais e não se destinam a serem prescritivas.

Cultura

Assim como a liderança, a cultura pode estimular ou conter a inovação. As culturas organizacionais que inspiram a inovação permitem assumir riscos e a possibilidade de ‘insucesso’ do projeto. As empresas que recebem pontuações mais altas abordam o processo de inovação de forma intencional e sistemática. A cultura dessas empresas promove a apropriação e transparência, além de incentivar o compartilhamento multifuncional de conhecimentos, reconhecendo que a inovação floresce em um ambiente diversificado. A inovação nessas empresas está incorporada em toda a empresa, em vez de ser isolada, permitindo a transferência de experiência e conhecimento.

A tolerância em relação a assumir riscos é bem definida, e o ‘insucesso’ sendo do projeto é uma opção aceitável, mas há um processo implementado para eliminar ideias de inovação ineficazes após uma revisão adequada e oportuna. Os funcionários são incentivados a participar do processo de inovação e a comunicação sobre inovação não se limita à gestão sênior.

Como a liderança geralmente impulsiona a cultura, é improvável que uma empresa obtenha uma avaliação alta em cultura se não tiver uma liderança forte.

Pontuação e avaliação da inovação

Figura C.4: Exemplos de pontuação da cultura

Pontuação	Descrição de exemplo
1	Não há evidências de que a empresa reaja à evolução das condições do mercado. Se existirem, as iniciativas de inovação são desenvolvidas em uma base ad hoc em um ambiente isolado, com comunicação limitada e falta de apropriação.
2	A empresa adapta de maneira reativa seus esforços de inovação às condições em evolução do mercado. As inovações são desenvolvidas em uma base ad hoc, mas a apropriação de tais iniciativas é clara. Essas inovações tendem a ser específicas do grupo e não são empreendidas ou conceituadas em conjunto com a organização como um todo.
3	A empresa procura adaptar seus esforços de inovação às condições em evolução do mercado, mas até agora o sucesso foi limitado. A empresa promoveu uma abordagem estruturada para o desenvolvimento de iniciativas de inovação que inclui contribuições de indivíduos externos aos grupos de inovação designados e tem uma lógica definida para saber quando aceitar o 'insucesso' do projeto.
4	A empresa tem um histórico demonstrado de mobilidade bem-sucedida para atender às condições em evolução do mercado. A empresa pode mostrar através de exemplos específicos que incentiva seus funcionários a participarem da inovação, que a inovação é abordada no conjunto da empresa e que a apropriação das iniciativas de inovação é compartilhada pelas unidades de negócios e liderança. O conhecimento de iniciativas de insucesso facilitou o desenvolvimento de iniciativas bem-sucedidas.

As características principais descritas para cada categoria de avaliação são cenários ideais e não se destinam a serem prescritivas.

Recursos: alocação, estratégia e gestão

A capacidade de uma empresa para alocar recursos de forma estratégica é essencial para o sucesso de uma iniciativa de inovação. Para que uma empresa receba uma pontuação mais alta com esse subcomponente, os recursos que ela destina à inovação devem ser apropriados em relação às suas operações e recursos financeiros. Isso exige que a gestão esteja totalmente consciente do nível de agilidade da empresa, para poder determinar se a parceria faz sentido em termos comerciais. Por exemplo, uma empresa pode achar mais adequado terceirizar suas iniciativas de inovação ou incorporar responsabilidades de inovação em uma função estabelecida do que criar um cargo de Diretor de Inovação. As seguradoras de nichos menores podem enfatizar a inovação operacional, o design de produtos ou as parcerias externas, em vez de desenvolver internamente tecnologias revolucionárias e caras em suas operações.

Além disso, não basta ter recursos; uma empresa também precisa utilizar esses recursos com eficiência e gerar valor. Por exemplo, as empresas podem investir capital significativo na coleta e armazenamento de dados, mas sem uma estratégia eficaz de dados e capacidade para explorar os que foram coletados, seus esforços e gastos com inversão de capital podem não produzir resultados produtivos.

Os recursos essenciais para a estratégia de inovação de uma empresa geralmente podem ser divididos em uma das três categorias: técnica, criativa e financeira. Os recursos técnicos incluem sistemas e alocação de dados, tendo em vista a possibilidade de aproveitar novos avanços tecnológicos. A supervisão criativa engloba não somente a geração de ideias para desenvolver soluções novas e práticas, mas também garantir que as pessoas certas sejam atribuídas ao projeto. Assim, as práticas de

Pontuação e avaliação da inovação

contratação que se concentram em uma diversidade de experiências e contextos, assim, são essenciais as capacidades de atrair e de reter talentos de alto nível. Finalmente, os recursos financeiros devem se concentrar na alocação adequada dos recursos orçamentários. Além disso, o processo financeiro deve incluir a recompensa para os inovadores da organização. Em consequência, as despesas podem ser temporariamente elevadas devido a investimentos em inovação. A AM Best espera que essas despesas sejam explicadas à equipe analítica como parte do processo normal de classificação. A AM Best também espera que as empresas possam fornecer análises detalhadas do retorno do investimento para suas iniciativas de inovação. A parceria ou a aquisição de soluções de fornecedores externos também é incorporada ao subcomponente Recursos. Dependendo das circunstâncias, as empresas podem considerar soluções inovadoras internas e externas como parte de uma avaliação regular das necessidades dos clientes, condições do mercado e ameaças internas/externas para o modelo comercial.

Figura C.5: Exemplos de pontuação de recursos

Pontuação	Descrição de exemplo
1	A empresa não destina recursos para a inovação ou, se o faz, os recursos não são adequados para suas operações. Sua estratégia para gerenciar esses recursos não está definida com clareza.
2	A empresa destina alguns recursos para a inovação, mas sua estratégia para gerenciar esses recursos não está vinculada a seus objetivos operacionais essenciais e a utilização desses recursos não é monitorada de maneira eficaz.
3	A empresa destina recursos adequados para a inovação, e sua estratégia para gerenciar esses recursos está vinculada a seus objetivos operacionais, permitindo sua transformação e aproveitamento eficientes. A equipe é recompensada por suas ideias e implementação bem-sucedidas de inovação.
4	A empresa prioriza a alocação de recursos para a inovação e consegue atrair os melhores talentos, mesmo fora do setor. Sua estratégia para gerenciar esses recursos está claramente vinculada a seus objetivos operacionais, permitindo sua transformação e aproveitamento eficientes. A equipe é recompensada por suas ideias e implementação bem-sucedidas de inovação. A empresa demonstrou um longo histórico na utilização eficiente de seus recursos para alcançar resultados de inovação líderes do setor.

As características principais descritas para cada categoria de avaliação são cenários ideais e não se destinam a serem prescritivas.

Processos e estrutura

As organizações que otimizam os processos e a estrutura promovem a inteligência organizacional, evitando os silos e integrando com sucesso os esforços de inovação nas operações principais. Sem um processo e uma estrutura replicáveis, será difícil implementar o processo e as iniciativas de inovação. Os elementos de um programa de inovação que podem ser avaliados incluem a gestão de dados, a estratégia de inovação e os processos de governança da empresa.

A gestão adequada dos dados é um alicerce para alcançar uma estratégia de inovação bem-sucedida, pois a qualidade dos dados é fundamental para que a inovação tenha êxito. A gestão adequada dos dados inclui a governança de dados que esteja bem definida e que delimite claramente (1) os parâmetros para o investimento da organização em iniciativas de dados; (2) a prioridade desses

Pontuação e avaliação da inovação

investimentos; (3) as políticas/procedimentos de padronização de dados; e (4) a responsabilidade pela qualidade, administração e apropriação dos dados. O acesso aos dados e a transparência são adotados como objetivos em toda a empresa. Processos e estrutura eficazes de gestão de dados levarão a melhores resultados de inovação. Uma gestão de dados robusta possibilita análises avançadas e automação, incluindo o uso responsável de ferramentas com IA.

Um desafio para as seguradoras é alinhar o uso dos dados dos clientes com as diversas restrições regulatórias relacionadas à privacidade dos mesmos. As regras para o uso dos dados pessoais devem ficar dentro dos limites da governança e abranger orientações regulatórias. A governança também procura gerenciar a inovação no nível do portfólio.

A estratégia de inovação deve incorporar uma avaliação honesta das capacidades de uma empresa e determinar se a estratégia terá um foco interno ou externo ou uma combinação adequada das duas abordagens. Isso pode depender do projeto: alguns projetos podem ser tratados internamente, enquanto outros podem exigir conhecimentos externos ou ser totalmente terceirizados. Ao lidar com parceiros externos e partes interessadas — como capital de risco, agências governamentais, universidades ou insurtech — é necessário um processo para integrá-los à estratégia geral. As empresas devem ser capazes de articular/quantificar os benefícios derivados dessas relações externas.

Uma empresa que recebe pontuações mais altas nesse subcomponente vinculou claramente sua estratégia de inovação a objetivos comerciais específicos, como a vinculação explícita entre o crescimento impulsionado pela inovação e as metas empresariais, com o objetivo de criar e manter uma vantagem competitiva. O plano de desenvolvimento da empresa para a inovação é iterativo, permite ajustes e refinamentos, e é replicável para processos que funcionam.

Figura C.6: Exemplos de pontuação de processos e estrutura

Pontuação	Descrição de exemplo
1	A empresa não tem uma estratégia de inovação. Os processos e a estrutura de suas iniciativas de inovação não estão vinculados a seus objetivos ou operações.
2	A estratégia de inovação da empresa não está claramente alinhada com seus objetivos estratégicos de longo prazo. Os processos e a estrutura de sua estratégia de inovação às vezes são ineficazes, dados seus objetivos comerciais, e são retirados das principais operações.
3	A estratégia de inovação da empresa está alinhada com os objetivos estratégicos de longo prazo. Os processos e a estrutura de seu programa de inovação são geralmente adequados, considerando seus objetivos comerciais, mas podem ter áreas que necessitem de mais desenvolvimento e maior integração com as principais operações.
4	A estratégia de inovação da empresa e os processos e estrutura que a respaldam estão claramente alinhados com seus objetivos estratégicos e comerciais de longo prazo. Há flexibilidade para explorar problemas emergentes. Os dados são utilizados para tomar melhores decisões, criar soluções e resolver problemas, e a governança de dados é bem definida e gerenciada no nível do portfólio. Esses processos e a estrutura facilitam o crescimento impulsionado pela inovação que respalda os objetivos comerciais e é integrado às principais operações.

As características principais descritas para cada categoria de avaliação são cenários ideais e não se destinam a serem prescritivas.

Pontuação e avaliação da inovação

Expectativas de pontuação

Com base em observações do setor de seguros, a AM Best espera que a maioria das empresas pontue geralmente na faixa inferior dos componentes da pontuação das contribuições, com a pontuação mais forte apenas nas faixas superiores. Isso reflete desafios no processo e na estrutura, assim como na aceitação relativamente recente da inovação por parte de muitos participantes do setor como parte de uma cultura corporativa em toda a empresa.

Resultado da inovação

Para serem identificadas como líderes em inovação, as empresas precisam demonstrar que seu processo de inovação é eficaz e gera valor, o que pode assumir várias formas. Na avaliação, o resultado precisa ser tangível e quantificável. Um exemplo de resultado mensurável seria uma redução nas despesas vinculadas a um processo, projeto ou evento de inovação específico.

A pontuação do resultado da inovação é baseada em dois componentes: (1) resultados e (2) nível de transformação. A AM Best dobra a pontuação desses dois componentes devido à sua convicção de que o resultado (resultados tangíveis) é essencial. Ao calcular a pontuação do resultado da inovação de uma organização, a AM Best utiliza os cinco anos anteriores como o período de tempo para a análise.

Figura C.7: Fórmula de pontuação do resultado da inovação

$$\text{Pontuação do resultado da inovação} = 2 \times (\text{Resultados} + \text{Nível de transformação})$$

Resultados

Por fim, a inovação precisa levar a resultados mensuráveis para fazer o investimento de recursos valer a pena. As empresas que investirem significativamente em infraestrutura de inovação (sistemas, talentos e processos), mas não obtiverem nenhum benefício tangível, terão uma pontuação baixa nessa subavaliação. O resultado da inovação pode incluir resultados como uma menor taxa de despesa; maior crescimento da receita; design de produto mais robusto, centrado no cliente e impulsionado pelos dados; melhor retenção de clientes; maior reconhecimento da marca; ou análise de dados mais sólida.

As empresas podem manter a vantagem competitiva que obtêm com a inovação apenas pela evolução contínua de suas estratégias e iniciativas de inovação. Portanto, as empresas que receberem as pontuações mais altas nesta subavaliação geralmente demonstrarão o seguinte:

- Uma combinação bem equilibrada de inovação operacional e orientada para o crescimento
- A capacidade de responder com rapidez a pressões internas e externas
- Uma estratégia de implementação que equilibra adequadamente iniciativas de curto e longo prazo — por exemplo, abrangendo uma combinação de inovações incrementais e transformacionais com diversos horizontes temporais

Pontuação e avaliação da inovação

Figura C.8: Exemplos de pontuação do resultado

Pontuação	Descrição de exemplo
1	A empresa tem resultados mínimos, se houver, mensuráveis de suas iniciativas de inovação ou não tem iniciativas em vigor.
2	A empresa demonstrou um impacto mensurável em seus resultados com seus processos/iniciativas de inovação. A empresa conseguiu gerar resultados de inovação ad-hoc, mas é incerto se os resultados podem continuar no futuro próximo.
3	A empresa demonstrou resultados mensuráveis de seus processos/iniciativas de inovação em seus resultados financeiros e pode identificar áreas afetadas de maneira quantitativa, como uma experiência aprimorada de subscrição. Os resultados são sustentáveis e provavelmente continuarão no curto e médio prazo.
4	A inovação resultou em uma vantagem competitiva sustentável, com um impacto mensurável por um período sustentado, e é replicável. A empresa tem sido proativa no uso da inovação para superar concorrentes e possíveis disruptores.

As características principais descritas para cada categoria de avaliação são cenários ideais e não se destinam a serem prescritivas.

Nível de transformação

As iniciativas de inovação de uma empresa podem ser frutíferas, mas podem não ser transformadoras ou nem mesmo permitir que a empresa permaneça relevante ou competitiva. Por exemplo, uma empresa pode passar de arquivamentos manuais de políticas para o armazenamento digitalizado. Embora esse processo resultasse em menores taxas de despesas e, portanto, tivesse um impacto positivo nos subcomponentes dos resultados, o nível de transformação envolvido é bastante baixo em relação ao setor e aos líderes fora do setor de seguros. A pontuação da transformação seria, portanto, baixa.

Apenas as empresas com os melhores processos e tecnologia serão elegíveis para uma subavaliação de transformação superior. Iniciativas transformadoras são aquelas que geram valor, melhoram o envolvimento e a experiência do cliente, levam a um modelo comercial superior ou melhoram significativamente as oportunidades de crescimento.

Figura C.9: Exemplos de pontuação do nível de transformação

Pontuação	Descrição de exemplo
1	O resultado da inovação da empresa é principalmente o resultado da replicação de processos ou tecnologias bem utilizadas ou maduras.
2	O resultado da inovação da empresa não é líder do setor. A empresa adotou algumas tecnologias emergentes.
3	O resultado da empresa indica que ela é líder do setor em inovação. Os pares geralmente replicam os resultados obtidos. A empresa é vista como um líder em inovação no setor.
4	A empresa utiliza efetivamente processos e tecnologia de ponta em toda a empresa. A inovação da empresa está em níveis comparáveis aos líderes, mesmo fora do setor de seguros.

As características principais descritas para cada categoria de avaliação são cenários ideais e não se destinam a serem prescritivas.

Pontuação e avaliação da inovação

D. Tradução da pontuação da inovação

A AM Best traduz suas pontuações de inovação nas cinco avaliações de capacidade de inovação mostradas abaixo.

1. Mínimo: usado para descrever as capacidades de inovação de empresas que recebem uma pontuação da inovação inferior a 12
2. Moderado: usado para descrever as capacidades de inovação de empresas que recebem uma pontuação da inovação entre 12 e 17
3. Significativo: usado para descrever as capacidades de inovação de empresas que recebem uma pontuação da inovação entre 18 e 22
4. Proeminente: usado para descrever as capacidades de inovação de empresas que recebem uma pontuação da inovação entre 23 e 27
5. Líder: usado para descrever as capacidades de inovação de empresas que recebem uma pontuação da inovação de 28 ou superior

A atribuição de uma avaliação da capacidade de inovação surge da soma das pontuações de contribuições e resultado descritas na Seção C. A **Figura D.1** dá um exemplo detalhado de como o sistema de pontuação é aplicado.

Figura D.1: Exemplo de pontuação da inovação

A Empresa A é uma seguradora de médio porte de seguros pessoais nos EUA. Ao longo de três anos, a alta administração e o conselho administrativo trataram a inovação como uma disciplina operacional, e não como um projeto tecnológico isolado, estabelecendo patrocínio claro, responsabilidade interfuncional e governança de portfólio para priorizar iniciativas, definir métricas de sucesso e descontinuar esforços que não atingissem os resultados esperados. Os esforços de inovação se concentraram na reformulação dos fluxos de trabalho principais de subscrição e sinistros para reduzir atritos, melhorar a consistência e gerar benefícios operacionais mensuráveis, ao mesmo tempo em que construíam os controles necessários para usar a IA de forma responsável em processos de seguros regulamentados.

Dentro dessa reformulação mais ampla do fluxo de trabalho e da governança, a empresa implementou automação e suporte à decisão com IA em toda a área de subscrição e operações de sinistros. A empresa implantou modelos de aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural, incluindo explicitamente ferramentas baseadas em Modelos de Linguagem Ampla (LLM, pela sua sigla em inglês) para compreensão de documentos, a fim de extrair e estruturar informações de materiais não estruturados (submissões, relatórios de sinistros, relatos de sinistros iniciais, notas de peritos, faturas etc.). Essas ferramentas de IA foram usadas para (1) classificar automaticamente os documentos recebidos, (2) preencher previamente campos padronizados, (3) recomendar triagem e encaminhamento e (4) sinalizar indicadores de gravidade, vazamento ou anomalia para revisão humana. É importante ressaltar que a empresa manteve controles com intervenção humana nas decisões de subscrição e sinistros, estabeleceu governança de modelos (documentação, controle de

Pontuação e avaliação da inovação

alterações, monitoramento e protocolos de viés/teste) e implementou diretrizes de governança de dados e privacidade para garantir o uso adequado das informações do cliente.

Como resultado dessas iniciativas, a empresa reduziu o tempo médio de processamento de sinistros e melhorou o índice de despesas ao longo do período, contribuindo para um aumento do lucro operacional líquido. No entanto, sustentar e ampliar esses ganhos acarreta riscos de execução: embora a eficiência operacional geral tenha melhorado, os custos de desenvolvimento e operação relacionados à inovação aumentaram durante a fase de implementação, e a empresa perdeu recentemente talentos importantes na área de IT/dados. A gestão está respondendo a isso aprimorando o acompanhamento do retorno sobre o investimento (ROI, pela sua sigla em inglês) em nível de iniciativa, fortalecendo a governança de IA e a supervisão de fornecedores, e utilizando parceiros externos seletivamente para manter a capacidade de entrega, ao mesmo tempo em que incorpora esses recursos habilitados por IA às operações principais.

A empresa A, de tamanho médio, é emissora de seguros mútuos de veículos no Centro-Oeste dos EUA. A alta gerência da empresa A reconheceu que a inovação é essencial para a organização. O processo de comunicação dessa mensagem através de reuniões abertas de toda a empresa é garantir que todos os funcionários estejam em sintonia e entendam a estratégia de inovação da empresa. As iniciativas de inovação se concentraram principalmente em iniciativas de economia de despesas que foram centralizadas e orçadas. A gerência também reconheceu a necessidade de usar dados de telemática para monitorar o uso do veículo e o comportamento de direção para melhorar os preços dos produtos e a seleção de riscos, e esteve à frente ao implementar essas iniciativas inovadoras antes dos concorrentes. Os desafios da empresa A controlaram efetivamente o orçamento dessa iniciativa.

Como resultado das ações da empresa, as despesas anuais diminuíram e a receita líquida operacional aumentou; no entanto, o orçamento do próximo ano não prevê o mesmo resultado, devido aos desafios que a empresa está enfrentando com a transição para um novo software para monitoramento e orçamento de despesas, assim como custos desconhecidos relacionados a uma nova iniciativa de metadados. Além disso, a empresa perdeu recentemente alguns talentos importantes em sua área de tecnologia da informação (TI).

Pontuação de contribuições

Pontuação da liderança = 3

A empresa A reconhece que a inovação é um aspecto essencial das operações contínuas da organização e que sua estratégia é bem transmitida por toda a organização.

Pontuação da cultura = 3

A empresa A é proativa e demonstrou ter uma abordagem sistemática quanto ao seu processo de inovação. As iniciativas mais recentes identificaram claramente os proprietários e acompanharam uma avaliação das mudanças nas condições do mercado, com a contribuição de diversos interessados.

Pontuação e avaliação da inovação

Recursos: pontuação da alocação, estratégia e gestão = 3

A empresa A dedica recursos financeiros e técnicos adequados ao seu programa de inovação e formalizou o planejamento e a supervisão de recursos por meio da governança de portfólio e do acompanhamento de iniciativas. Embora a recente rotatividade em funções-chave de IT/dados e os atrasos em certas atualizações de sistemas introduzam riscos de execução, a gestão mitigou essas pressões por meio de contratações direcionadas, treinamento e uso seletivo de parceiros externos para manter a capacidade de entrega.

Pontuação de processos e estrutura = 3

Os processos e a estrutura da Empresa A estão, em geral, alinhados com seus objetivos de longo prazo. A governança de dados e os controles de privacidade estão implementados, e a empresa está aproveitando seus dados de forma mais eficaz por meio de fluxos de trabalho padronizados e recursos de apoio à decisão integrados à subscrição e aos sinistros, embora o monitoramento e a mensuração ainda precisem ser aprimorados.

Pontuação total das contribuições = 12

A pontuação total das contribuições soma 12, como mostrado abaixo.

$$\begin{aligned} & \text{Pontuação da contribuição da inovação (12)} \\ & = \text{Pontuação da liderança (3)} + \text{Pontuação da cultura (3)} \\ & + \text{Pontuação dos recursos (3)} + \text{Pontuação dos processos e da estrutura (3)} \end{aligned}$$

Pontuação do resultado

Pontuação dos resultados = 3

A empresa demonstrou resultados mensuráveis e replicáveis com seu programa de inovação, particularmente por meio da reformulação do fluxo de trabalho com inteligência artificial nas áreas de subscrição e sinistros, contribuindo para melhorias sustentáveis nas despesas. Embora benefícios adicionais ainda estejam sendo expandidos para outras áreas, os resultados obtidos até o momento são confiáveis e provavelmente continuarão no curto e médio prazo.

Pontuação do nível de transformação = 2

A Empresa A alcançou ganhos significativos de eficiência ao implementar processos de entrada de dados, extração de documentos e triagem de fluxo de trabalho com inteligência artificial, integrados às suas operações de subscrição e sinistros. No entanto, essas funcionalidades ainda funcionam como camadas adicionais em torno de um sistema legado, e a transformação em toda a empresa é limitada pela complexidade da integração e pela padronização desigual dos dados. A recente perda de talentos-chave em IT/dados pode retardar ainda mais a expansão. Um progresso positivo neste subcomponente poderá ocorrer à medida que a empresa concluir a modernização direcionada e demonstrar que essas funcionalidades estão integradas e escaláveis em diversas operações.

Pontuação total do resultado = 10

A pontuação total do resultado soma 10, como mostrado abaixo.

$$\text{Pontuação do resultado da inovação (10)} = 2 \times (\text{Resultados (3)} + \text{Nível de transformação (2)})$$

Pontuação e avaliação da inovação

Pontuação da inovação

A pontuação final da inovação é 22, como mostrado abaixo.

$$\begin{aligned} & \textit{Pontuação da inovação (22)} \\ & = \textit{Pontuação da contribuição da inovação (12)} \\ & + \textit{Pontuação do resultado da inovação (10)} \end{aligned}$$

Avaliação da inovação

A pontuação da capacidade de inovação da empresa A de 22 se traduz na avaliação da inovação Significativo.

Capacidades de inovação da empresa A = Significativo

E. Perfil comercial

Diferença entre a pontuação da inovação e a inovação no perfil comercial

A AM Best considera que a atribuição de uma pontuação da inovação é uma avaliação absoluta — ou seja, todas as companhias de seguros estão sujeitas aos mesmos critérios de avaliação, independentemente de sua linha de negócios, localização, posição no mercado ou outras características específicas do segmento. Embora possa haver graus de inovação (como demonstrado pelas cinco níveis de avaliação de capacidade da AM Best), a pontuação da inovação não é contextual. Uma empresa inova (até certo ponto) ou não. A AM Best reconhece que algumas empresas optam conscientemente por não desenvolver capacidades de inovação e que cada empresa precisa adequar sua estratégia de inovação ao que considerar adequado para suas necessidades.

A pontuação da inovação não está necessariamente correlacionada com a classificação de crédito do emissor (ICR, pela sua sigla em inglês). Pode haver casos em que empresas com classificação mais baixa tenham boa pontuação em inovação, assim como casos em que empresas com classificação mais alta tenham capacidades mais limitadas de inovação. A pontuação da inovação não se traduz automaticamente em uma classificação positiva ou negativa, pois a AM Best também deve avaliar se a capacidade de inovação da empresa oferece algum aprimoramento (ou prejuízo) de solidez financeira a longo prazo, dada a avaliação específica do perfil comercial da empresa.

Impacto do perfil comercial

Ao atribuir uma classificação, a AM Best avalia explicitamente o impacto da inovação no elemento básico do perfil comercial. O impacto da inovação na solidez financeira de uma seguradora é uma avaliação relativa e leva em consideração as características situacionais únicas de uma empresa específica. Por exemplo, uma linha de negócios como um todo pode não ser particularmente inovadora, se a maior parte de seu composto receber uma avaliação das capacidades de inovação como Moderado. Uma empresa nesse composto que recebe uma avaliação de Significativo e que é capaz de traduzir sua vantagem inovadora em uma vantagem competitiva receberia crédito pelo impacto positivo que a inovação teve sobre sua solidez financeira na avaliação do perfil comercial. A AM Best

Pontuação e avaliação da inovação

prevê que a importância da inovação aumentará com o tempo e que a cultura da inovação se tornará um indicador líder de empresas com posições defensáveis no mercado.

Publicado por A.M. Best Rating Services, Inc.
METODOLOGIA E CRITÉRIOS

A.M. Best Rating Services Inc.
Oldwick, NJ

PRESIDENTE James Gillard
VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO & DIRETOR DE OPERAÇÕES Stefan W. Holzberger
VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO & DIRETOR DE ESTRATÉGIA Andrea Keenan
VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO & DIRETOR DE INFORMAÇÕES James F. Snee
DIRETOR ADMINISTRATIVO SÊNIOR & DIRETOR DE CLASSIFICAÇÃO Kenneth Johnson
DIRETOR ADMINISTRATIVO SÊNIOR & DIRETOR DE CONFORMIDADE Edward H. Easop

AMÉRICAS

SEDE MUNDIAL

A.M. Best Company, Inc.
A.M. Best Rating Services, Inc.
1 Ambest Road, Oldwick, NJ 08858
Telefone: +1 908 439 2200

CIDADE DO MÉXICO

A.M. Best América Latina, S.A. de C.V.
Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 23,
Col. Juárez, Alcadia Cuauhtémoc, C.P. 06600, México, D.F.
Telefone: +52 55 1102 2720

EUROPA, ORIENTE MÉDIO E ÁFRICA (EMEA)

LONDRES

A.M. Best Europe - Information Services Ltd.
A.M. Best Europe - Rating Services Ltd.
12 Arthur Street, 8th Floor, London, UK EC4R 9AB
Telefone: +44 20 7626 6264

AMSTERDÃO

A.M. Best (EU) Rating Services B.V.
NoMA House, Gustav Mahlerlaan 1212, 1081 LA Amsterdam, Netherlands
Telefone: +31 20 308 5420

DUBAI*

A.M. Best Europe - Rating Services Ltd. - DIFC Branch*
Office 102, Tower 2, Currency House, DIFC
P.O. Box 506617, Dubai, UAE
Telefone: +971 4375 2780

*Regulado pelo DFSA como Agência de Classificação de Crédito

ÁSIA-PACÍFICO

HONG KONG

A.M. Best Asia-Pacific Ltd
Unit 4004 Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai, Hong Kong
Telefone: +852 2827 3400

SINGAPURA

A.M. Best Asia-Pacific (Cingapura) Pte. Ltd
8 Cross Street, #21-03 Manulife Tower
Singapore 048424
Telefone: +65 6303 5000

Classificação de Solidez Financeira da Best (FSR – Financial Strength Rating)

é uma opinião independente da capacidade de uma entidade cumprir suas obrigações decorrentes de apólices de seguros e de contratos. Uma FSR não é atribuída a apólices de seguros específicas ou contratos específicos.

Classificação de Crédito de Emissor da Best (ICR – Issuer Credit Rating) é uma opinião independente da capacidade de uma entidade cumprir suas obrigações financeiras recorrentes, podendo ser emitida para longo ou curto prazo.

Classificação de Emissão de Crédito da Best (IR – Issue Rating) é uma opinião independente da qualidade de crédito atribuída a emissões que avalia sua capacidade de cumprir os termos da obrigação, podendo ser emitida para longo ou curto prazo (obrigações com vencimentos originais geralmente inferiores a um ano).

Classificação em Escala Nacional da Best (NSR – National Scale Rating) é uma medida relativa da capacidade creditícia em uma determinada jurisdição local; emitida para longo prazo, é obtida exclusivamente através de seu mapeamento com a ICR correspondente em uma tabela de transição.

Divulgação da Classificação: Uso e Limitações

Uma Classificação de Crédito da Best (BCR, Best's Credit Rating) é uma opinião prospectiva, independente e objetiva baseada em expectativas sobre a classificação creditícia relativa das obrigações financeiras de uma seguradora ou de um emissor. A opinião representa uma análise abrangente que consiste de avaliação quantitativa e qualitativa da solidez do balanço patrimonial da empresa, do desempenho operacional, do perfil empresarial e da gestão de risco empresarial ou, quando apropriado, da natureza específica e dos detalhes de um título. Visto que a BCR é uma opinião prospectiva na data de sua divulgação, ela não pode ser considerada como um fator ou garantia de qualidade de crédito futuro e, portanto, não pode ser descrita como precisa ou imprecisa. Uma BCR é uma medida de risco relativa que pressupõe qualidade de crédito e é atribuída mediante uma escala com população definida de categorias e degraus. As entidades ou obrigações que recebem o mesmo símbolo de BCR elaborado com base na mesma escala não devem ser consideradas como completamente idênticas em termos de qualidade de crédito. Elas podem ser parecidas em categoria (ou degraus em uma categoria), mas visto que há uma progressão estabelecida de categorias (e degraus) usada na atribuição de classificações de uma população muito maior de entidades e obrigações, as categorias (degraus) não podem refletir as sutilezas específicas de risco que são inerentes às entidades e obrigações com classificação similar. Embora uma BCR reflita a opinião da A.M. Best Rating Services, Inc. (AM Best) sobre a capacidade creditícia relativa, ela não é um indicador ou previsão de imparidade definida ou probabilidade de inadimplência com relação a qualquer seguradora, emissor ou obrigação financeira. Uma BCR não constitui uma recomendação de investimento, nem deve ser interpretada como um serviço de consultoria ou assessoria; não se destina a ser utilizada como recomendação para comprar, reter ou encerrar alguma apólice de seguro, contrato, título ou outra obrigação financeira, nem trata da adequação de uma apólice ou contrato para determinado propósito ou comprador. Os usuários de uma BCR não devem depender dela para decisão de investimento; entretanto, se usada, a BCR deve ser considerada apenas como um fator. Os usuários devem fazer suas próprias avaliações de cada decisão de investimento. Uma opinião de BCR é fornecida em base "tal como se apresenta", sem nenhuma garantia expressa ou implícita. Ademais, uma BCR pode ser modificada, suspensa ou retirada a qualquer momento, por qualquer motivo, por decisão exclusiva da AM Best.

