

AMERICAN BANKERS ASSOCIATION
CONFERÊNCIA SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS E DE
SEGUROS
FÓRUM EXECUTIVO SÊNIOR DA

BLASFÊMIA
CONTRA A ADMINISTRAÇÃO DE RISCO

The Wyndham Hotel
Orlando, Flórida
25 de janeiro de 1999

William J. Kelly
Managing Director
J.P. Morgan

Presidente,
IFRIMA
www.rims.org/ifrima

WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly é *Managing Director* da J.P. Morgan e *COO* do Grupo de Serviços Empresariais da Firma. Está sob sua responsabilidade a administração de risco e seguro e diversas outras áreas de recursos da empresa. Antes de entrar para a J.P. Morgan, quatorze anos atrás, ele foi Diretor de Seguro e Risco da Merrill Lynch.

O Sr. Kelly no momento é Presidente da Federação Internacional das Associações de Risco e Seguro (IFRIMA), uma entidade mundial constituída de 30 associações de mais de 20 países de todo o mundo. De 1995 a 1996 foi Presidente da *Risk and Insurance Management Society* (RIMS), a maior organização desse tipo que conta com uma associação de 4.500 entidades nos E.U.A. e Canadá e emprega 8.000 pessoas físicas como membros suplentes. O Sr. Kelly é membro do Conselho Consultivo de Administração de Risco da Allianz Insurance Company, um dos conselheiros da *Spencer Educational Foundation* e atuou como membro do Conselho Executivo de Administração de Risco da Protection Mutual Insurance Company. Foi também agraciado com o prêmio Matthew Lenz Risk Management Award de 1995 da divisão de Nova York da CPCU. Abordou o tema da administração de risco e seguro em suas palestras em conferências por todo o mundo e publicou muitos artigos sobre esse assunto.

Foi Presidente do Conselho do Comitê de Seguro *American Bankers Association* (ABA), atuou como Presidente da Conferência Nacional de Administração de Seguro e Risco de 1993 da ABA e Co-Presidente do Fórum de Administração de Risco de Monte Carlo de 1995.

O Sr. Kelly iniciou sua carreira em seguros como segurador da INA em 1972 e posteriormente atuou como diretor do Departamento de Administração de Risco do Chase Manhattan Bank, e como Vice-Presidente da Bankers Trust Company.

O Sr. Kelly possui o título de Bacharel em Literatura Inglesa da Fordham University da Cidade de Nova York e o Diploma de Mestrado em Administração de Empresas da Fordham Graduate School of Business em Lincoln Center.

“EM ORGANIZAÇÕES COMO SOCIEDADES DE NEGÓCIOS, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, UNIVERSIDADES E ÓRGÃOS DO GOVERNO, OS RISCOS ADMINISTRADOS PELO GERENTE DE RISCOS TÊM SIDO TRADICIONALMENTE RISCOS INSEGURÁVEIS, ENQUANTO QUE A ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA SE PREOCUPA PRINCIPALMENTE COM RISCOS "COMERCIAIS", INCLUINDO INCERTEZAS DE ORDEM COMPETITIVA, OPERACIONAL, POLÍTICA E PESSOAL. EM AMBOS OS CASOS, O OBJETIVO DA ADMINISTRAÇÃO É DE OBTER O MELHOR RESULTADO FINANCEIRO; E É EVIDENTE QUE O PROCESSO E O OBJETIVO DE ADMINISTRAÇÃO SÃO OS MESMOS EM TODA A ORGANIZAÇÃO, E QUE TODA ADMINISTRAÇÃO É UMA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS.”

**DOUGLAS BARLOW
1907 - 1998**

BLASFÊMIA

ESTE TRABALHO NÃO É IGUAL A NENHUM OUTRO TRABALHO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO QUE VOCÊ JÁ DEVA TER LIDO. ELE CONTESTA OS INSTRUMENTOS DE FÉ QUE A ADMINISTRAÇÃO DE RISCO INICIALMENTE TOMOU COMO BASE E PELOS QUAIS É DEFENDIDA ATÉ NOSSOS DIAS.

A LENDA DAS ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS

DE ACORDO COM A TRADIÇÃO VERBAL, HÁ INDÍCIOS DE QUE A ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS TEVE SUA ORIGEM NOS ESTADOS UNIDOS NA METADE DO SÉCULO VINTE. DA MANEIRA COMO A ESTÓRIA É CONTADA E RECONTADA, ENTÃO O COMPRADOR DE SEGURO FORMABA PARTE DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS. AO SE CONTAR A ESTÓRIA, OS TERMOS “COMPRADOR DE SEGURO” E “DEPARTAMENTO DE COMPRAS” SÃO USADOS DE UMA FORMA PEJORATIVA, PROCURANDO ENFATIZAR A DISTÂNCIA QUE SEPARA O GERENTE DE RISCOS DESSAS QUESTÕES MUNDANAS. A INTENÇÃO É DAR UMA IDÉIA DE LUGARES OBSCUROS, ONDE HOMENS COM VISEIRAS VERDES TRABALHAM UTILIZANDO LÁPIS Nº 2, EM MEIO AO CHEIRO DE FUMAÇA DE CIGARRO E AO SOM DE CARIMBOS DE BORRACHA.

ERA DESTINO DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS SUPERAR SUA HUMILDE ORIGEM. UM BELO DIA O PATINHO FEIO DA COMPRA DE SEGUROS TRANSFORMOU-SE NO CISNE REPRESENTADO PELA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS; NÃO SE TRATAVA MAIS DE UM ASSUNTO ADMINISTRATIVO E BUROCRÁTICO ATRASADO E SIM DE UMA ÁREA ADMINISTRATIVA PROFISSIONAL.

A DOCTRINA ESSENCIAL DA NOVA FÉ DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS FOI A DE QUE ELA NÃO SE TRATAVA DE COMPRA DE SEGURO. E O QUE ERA ENTÃO? OS GERENTES DE RISCOS PROMETIAM DEDICAR-SE À IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E ATENUAÇÃO DE RISCOS. SOMENTE NO CASO DE TAIS ARMAS DA NOVA FÉ FALHAREM NO COMBATE AO PODER DIABÓLICO DE CERTOS RISCOS SOBREPUNANTES É QUE SE PENSARIA EM FINANCIAMENTO E, NESSE CASO, A PRIMEIRA ALTERNATIVA SERIA COBRIR O RISCO COM FONDOS PROPIOS. DEPOIS, E SOMENTE DEPOIS, DE TUDO MAIS TER FALHADO, É QUE O GERENTE DE RISCO RECÉM CONSAGRADO TERIA QUE DESCER AO NÍVEL DO COMÉRCIO E MISTURAR-SE COM VENDEDORES IMPUROS DE PRODUTOS DE SEGURO.

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS

NOS ANOS SEGUINTE, OS GERENTES DE RISCO CONTINUARAM EM SUA TENTATIVA DE ESTABELECEER UMA IDENTIDADE PROFISSIONAL DISTINTA DA DE COMPRA DE SEGURO. APESAR DA LUTA PARA ESTABELECEER UMA IDENTIDADE PROFISSIONAL CONSISTENTE, AS RESPONSABILIDADES FUNCIONAIS DOS GERENTES DE RISCO VARIAVAM TANTO DE SETOR PARA SETOR E MESMO ENTRE EMPRESAS DO MESMO SETOR QUE A COMPRA DE SEGUROS ERA UMA DAS ÚNICAS ATIVIDADES COMUNS A TODOS OS GERENTES DE RISCO.

A EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FUNDADA PELOS GERENTES DE RISCO REFLETE O EMPENHO DESTES NO SENTIDO DE SE DISTANCIAREM DA COMPRA DE SEGUROS. FUNDADA EM 1950, ANTES DA METAMORFOSE DO COMPRADOR DE SEGUROS, ELA ERA CONHECIDA COMO A *NATIONAL INSURANCE BUYERS*'. CINCO ANOS MAIS TARDE A EVOLUÇÃO RECONHECIDA DE COMPRAS PARA ADMINISTRAÇÃO TEVE SEU INÍCIO E O NOME DA SOCIEDADE PASSOU À *AMERICAN SOCIETY OF INSURANCE MANAGEMENT*. EM 1975, A EVOLUÇÃO FOI CONCLUÍDA COM A MUDANÇA DO NOME "*RISK AND INSURANCE MANAGEMENT SOCIETY (RIMS)*." DESDE ENTÃO, ALGUMAS PESSOAS SUGERIRAM QUE FOSSE RETIRADA

DO NOME A PALAVRA *INSURANCE* (SEGURO), DE MODO QUE FOSSEM CORTADAS TODAS AS LIGAÇÕES COM A COMPRA DE SEGURO.

A RIMS CONTINUA LUTANDO COM PROBLEMAS DE IDENTIDADE. ELA NÃO É UMA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL COMO A *AMERICAN BANKERS ASSOCIATION* QUE REPRESENTA OS INTERESSES DE UM DETERMINADO SETOR. COMO ESTÃO ASSOCIADAS À RIMS EMPRESAS DE TODOS OS SETORES, INCLUSIVE A MAIOR PARTE DAS EMPRESAS DA LISTA *FORTUNE 1000*, É SEMPRE UM DESAFIO PARA A SOCIEDADE FALAR DIFUNDIDAMENTE COM UMA ÚNICA VOZ.

A RIMS TAMBÉM NÃO É UMA SOCIEDADE PROFISSIONAL, COMO O *AMERICAN INSTITUTE OF CHARTERED PROPERTY AND CASUALTY UNDERWRITERS (AICPCU)*. OS ASSOCIADOS DA RIMS NÃO SÃO PESSOAS FÍSICAS E SIM PESSOAS JURÍDICAS E OUTRAS ENTIDADES LEGAIS. OS SUPLENTEES DOS ASSOCIADOS PESSOAS JURÍDICAS SÃO PESSOAS FÍSICAS E NÃO COMPARTILHAM NENHUMA CERTIFICAÇÃO EM COMUM NECESSÁRIA, PROFISSIONAL OU ACADÊMICA.

NOS ÚLTIMOS ANOS, TEM-SE RECONHECIDO AMPLAMENTE QUE O ESCOPO TRADICIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO TEM ESTADO BEM LIMITADO, IGNORANDO UMA VASTA SÉRIE DE RISCOS

OPERACIONAIS E FINANCEIROS ENFRENTADOS PELA COMPANHIA. OS GERENTES DE RISCO E SEGURO TÊM SIDO ENCORAJADOS A TRATAR DE UM ESCOPO MAIS AMPLO DE RISCOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS, ESTANDO PORTANTO EM SITUAÇÃO DE DAR UMA VALIOSA CONTRIBUIÇÃO NESSE SENTIDO. TODAVIA, GERALMENTE ELES NÃO SÃO OS MAIS QUALIFICADOS PARA CONDUZIR O PROCESSO DE TRATAMENTO DESSES RISCOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS DE UMA FORMA ABRANGENTE. A PRÓPIA DESIGNAÇÃO "GERENTE DE RISCO" FOI AO MESMO TEMPO ESCOLHIDA POR ESPECIALISTAS DE RISCO DE CRÉDITO, DE MERCADO E OPERACIONAIS.

TERCEIRIZAÇÃO

APÓS PASSAR VÁRIAS DÉCADAS INTENSAMENTE CONCENTRADOS EM SE DISTANCIAR DE SUAS ORIGENS HUMILDES DE COMPRA, OS DEFENSORES DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS NÃO TIVERAM QUE PENSAR NOVAMENTE SOBRE A FUNÇÃO COMPRA DE PROVISÕES ANTES DO INÍCIO DOS ANOS 90, QUANDO ENTÃO A EVOLUÇÃO DAS COMPRAS PROVOCOU UMA CISÃO QUE PASSOU A SER DENOMINADA DE “TERCEIRIZAÇÃO.”

SURGIRAM RUMORES SOBRE UMA GRANDE FIRMA DE TECNOLOGIA QUE ESTAVA “TERCEIRIZANDO” A FUNÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO. AS FIRMAS DE CORRETAGEM DE SEGURO COMEÇARAM A FORMULAR ESTRATÉGIAS PARA SE BENEFICIAR DESSE NOVO EMPREENDIMENTO. SEGUIRAM-SE TUMULTOS E ACUSAÇÕES, ATÉ FINALMENTE SE DESCOBRIR QUE A FUNÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO JÁ ESTAVA SENDO TERCEIRIZADA.

O MODELO DE TERCEIRIZAÇÃO PEDE UM MÍNIMO DE PESSOAL INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO DE EXTENSOS RECURSOS EXTERNOS. A UNIDADE TÍPICA DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO DURANTE VÁRIAS DÉCADAS CONSISTIA DE UMAS POUCAS PESSOAS ENCARREGADAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS NUMA BASE GLOBAL ATRAVÉS DE EXTENSOS RECURSOS EXTERNOS DE CORRETORAS DE SEGURO E SEGURADORAS INTERNACIONAIS.

A FIRMA DE TECNOLOGIA QUE TERCEIRIZASSE A ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS TINHA PESSOAS EM TODO O MUNDO ARRANJANDO SEGUROS COM POUCA OU MESMO NENHUMA COORDENAÇÃO. A PROCLAMADA “TERCEIRIZAÇÃO” RESULTOU NA CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA MAIS TÍPICA EM QUE ALGUMAS PESSOAS EXERCIAM EM CASA A ATIVIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO DE UMA MANEIRA GLOBAL,

ATRAVÉS DE RECURSOS EXTERNOS DE CORRETORAS DE SEGURO E SEGURADORAS.

ADMINISTRAÇÃO DA RELAÇÃO COM FORNECEDORES

A ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO JÁ SEGUIA O MODELO DE TERCEIRIZAÇÃO BEM ANTES DE A PALAVRA "TERCEIRIZAÇÃO" VIR A SER USADA. SOMENTE NOS ÚLTIMOS ANOS O MODELO PASSOU A SER USADO EM OUTRAS ÁREAS DE RECURSOS INTERNOS QUE HAVIAM CRESCIDO O SUFICIENTE PARA INCLUIR UMA GRANDE QUANTIDADE DE PESSOAL, POR EXEMPLO, A DE TECNOLOGIA, ADMINISTRAÇÃO DE INSTALAÇÕES, SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO ETC. COM ESSA VOLTA CADA VEZ MAIOR PARA A TERCEIRIZAÇÃO, SURTIU A NECESSIDADE DE SE OBTER INDIVÍDUOS QUE PUDESSEM ADMINISTRAR EFICAZMENTE OS RECURSOS CRÍTICOS EXTERNOS À FIRMA. O RECONHECIMENTO DE TAL FATO ADQUIRIU A FORMA DE UMA NOVA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA, A ADMINISTRAÇÃO DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR (*VENDOR RELATIONSHIP MANAGEMENT - VRM*).

OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR, SIMPLEMENTE ESTABELECEM QUE O PODER DE COMPRA DEVE SER INTEIRAMENTE ALAVANCADO COM UM NÚMERO

MÍNIMO POSSÍVEL DE FORNECEDORES SEM QUE SE DEPENDA EM EXCESSO DE UM ÚNICO VENDEDOR OU DETERMINADOS VENDEDORES. A ADMINISTRAÇÃO DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR ESTIPULA QUE OS FORNECEDORES DEVAM SER SUFICIENTEMENTE FORTES FINANCEIRAMENTE E ESTAR COMPROMETIDOS POR MEIO DE TERMOS CONTRATUAIS APROPRIADOS. DE UM MODO GERAL, O OBJETIVO É OBTER PARCERIAS DE LONGO PRAZO MUTUAMENTE BENÉFICAS E NA FORMA MAIS ECONÔMICA POSSÍVEL COM AS PESSOAS QUE FORNEÇAM RECURSOS EXTERNOS CRÍTICOS.

TUDO ISSO DEVE PARECER FAMILIAR AO GERENTE DE RISCO E SEGURO QUE SE ENCONTRE CONSTANTEMENTE ENVOLVIDO EM TODAS AS ATIVIDADES CITADAS ACIMA: CONTINUAMENTE EXAMINANDO AS CLASSIFICAÇÕES FINANCEIRAS DAS SEGURADORAS, JAMAIS COLOCANDO RISCO COM UMA DETERMINADA SEGURADORA ALÉM DO QUE SEJA CONSIDERADO PRUDENTE EM RELAÇÃO AOS ATIVOS E EXCEDENTES DESSA SEGURADORA; EXIGINDO TERMOS E CONDIÇÕES CONTRATUAIS QUE VISEM A ESTABELEECER A BASE DE UMA PARCERIA FINANCEIRA DE LONGO PRAZO E QUE AO MESMO TEMPO PERMITA FLEXIBILIDADE; OBTENDO TUDO ISSO ATRAVÉS DA ALAVANCAGEM E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DE INTERMEDIÁRIOS E PROVEDORES MUNDIAIS.

NA MAIOR PARTE DAS FIRMAS, O DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO REPRESENTA UM EXEMPLO EXTREMO DE ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA DO FORNECEDOR. EM MUITAS FIRMAS, ESTÁ ESTABELECIDO NOS DOCUMENTOS DA POLÍTICA EMPRESARIAL QUE NENHUMA PESSOA FÍSICA, ALÉM DAQUELAS QUE PERTENÇAM À UNIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCO E SEGURO, PODE NEGOCIAR COM CORRETORAS DE SEGURO E SEGURADORAS EM NENHUMA PARTE DO MUNDO. TAL MEDIDA PROPORCIONA A BASE PARA QUE SE OBTENHA A MELHOR ALAVANCAGEM E ADMINISTRAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES DE SEGUROS. EMBORA ESSE NÍVEL DE CONTROLE CENTRALIZADO NÃO SEJA APROPRIADO PARA MUITOS OUTROS TIPOS DE COMPRA, UMA ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE DE FORNECEDORES PEDE QUE UMA PESSOA FIQUE CIENTE DE TODOS OS GASTOS COM FORNECEDORES DE UMA DETERMINADA CATEGORIA, DE MODO A SE GARANTIR QUE ESTEJAM SENDO EMPREGADAS AS MELHORES PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR.

OS GERENTES DE RISCO DE FORMA CORRETA BUSCAM OPORTUNIDADES DE MAIOR CONTRIBUIÇÃO EXPANDINDO SEUS RECURSOS E ENVOLVENDO-SE NOS TRABALHOS DE ABORDAGEM DOS

RISCOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS DA FIRMA. MAS AQUI TAMBÉM ELES NÃO DEVEM LIMITAR DEMAIS SEU ENFOQUE. NA AVALIAÇÃO DO ESPECTRO GERAL DE RISCOS ENFRENTADOS POR UMA SOCIEDADE, VÁRIAS FIRMAS DE SERVIÇOS FINANCEIROS CONCLUÍRAM, COM A AJUDA DE CONSULTORES, QUE EXISTEM CINCO ÁREAS CENTRAIS DE RISCO:

- **MERCADO/CRÉDITO**
- **VOLATILIDADE DA RECEITA**
- **OPERACIONAL**
- **CAPITAL**
- **VARIAÇÃO DAS DESPESAS**

EMBORA O RISCO DE MERCADO/CRÉDITO OU FINANCEIRO POSSA SER MAIS SIGNIFICATIVO PARA UMA FIRMA DE SERVIÇOS FINANCEIROS, CERTAMENTE TODAS AS SOCIEDADES APRESENTAM ESSES MESMOS RISCOS. A ÚLTIMA CATEGORIA DE RISCO, PEDE A ADMINISTRAÇÃO DE RISCO DE DESPESAS. A DEFINIÇÃO GERAL DE RISCO DE VARIAÇÃO DE DESPESAS É O RISCO DE QUE A ESTRUTURA DE DESPESAS DA FIRMA NÃO POSSA AGUENTAR A VARIAÇÃO DOS CICLOS EMPRESARIAIS OU DE QUE SEJA AFETADA DE FORMA NEGATIVA PELAS VARIAÇÕES DOS

FATORES ECONÔMICOS EXTERNOS. ALÉM DOS GASTOS COM INFRAESTRUTURA, UMA PARTE CADA VEZ MAIS IMPORTANTE DO PERFIL DA DESPESA EMPRESARIAL É O CUSTO DAS MERCADORIAS E DOS SERVIÇOS PROVENIENTES DE FONTES EXTERNAS. A ADMINISTRAÇÃO DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR É, PORTANTO, UM FATOR CRÍTICO PARA UMA ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE DO RISCO DE DESPESAS. COMO OS GERENTES DE RISCO E SEGURO JÁ VERIFICARAM, A CRIAÇÃO DE PARCERIAS DE LONGO PRAZO COM FORNECEDORES PODE ATENUAR BASTANTE O IMPACTO CAUSADO PELAS VARIAÇÕES OCORRIDAS NO MERCADO.

ISTO NOS CONDUZ À TESE CENTRAL DESTE TRABALHO E À BLASFÊMIA DE SUA DOCTRINA, OU SEJA, O FATO DE QUE APÓS VÁRIAS DÉCADAS DE TENTATIVA DE DISTANCIAMENTO DAS COMPRAS DE UM MODO GERAL E DA COMPRA DE SEGUROS EM ESPECIAL, O GERENTE DE RISCO PODE BEM SER A PESSOA QUE ESTEJA NATURALMENTE MAIS BEM EQUIPADA EM TERMOS DE EXPERIÊNCIA E APTIDÕES PARA TRATAR DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS DE DESPESAS, ASSUMINDO A RESPONSABILIDADE DE UM MAIOR ESPECTRO DE COMPRA DE PROVISÕES DA EMPRESA.

COMPRAS

DURANTE OS ANOS EM QUE OS GERENTES DE RISCO BUSCAVAM DEFINIR SUA IDENTIDADE PROCURANDO ESTABELECEER UMA DIFERENÇA ENTRE A SUA FUNÇÃO E A EXERCIDA PELO PESSOAL DE COMPRAS, A FUNÇÃO DE COMPRA DE PROVISÕES PASSOU A SER UMA DAS FUNÇÕES MAIS CRÍTICAS DAS SOCIEDADES MODERNAS.

EM FEVEREIRO DE 1995, A REVISTA *FORTUNE* DESCREVEU COMO “NOVA FORÇA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS”:

“PARA A AT&T ESSE É CAMINHO MAIS RÁPIDO PARA UMA REDUÇÃO DE CUSTOS DA ORDEM DE US\$ 1 BILHÃO ... FOI O CAMINHO ... ESCOLHIDO PARA REVITALIZAR O ALLIED SIGNAL. É UM AMPLO CAMINHO EXPRESSO PARA A ECONOMIA E EXPLOTA TAMBÉM O PODER AQUISITIVO... NÃO É DE ADMIRAR QUE O SETOR DE COMPRAS ESTEJA ATRAINDO OS MELHORES EXECUTIVOS JOVENS ... ELE ESTÁ COMEÇANDO A MUDAR O ASPECTO DAS EMPRESAS AMERICANAS.”

DESDE A PUBLICAÇÃO DESSE ARTIGO, HÁ QUASE QUATRO ANOS, A ADMINISTRAÇÃO DE DESPESAS TORNOU-SE UMA PROMOTORA AINDA MAIS FORTE DE MUDANÇAS NOS NEGÓCIOS MUNDIAIS. RECENTEMENTE FORAM ANUNCIADAS CONSOLIDAÇÕES SEM PRECEDENTES QUE CONSTANTEMENTE ENFATIZAM O AUMENTO DO PATRIMÔNIO DO AÇIONISTA ATRAVÉS DA REDUÇÃO DE DESPESAS.

PARA PODER ENXERGAR O ALCANCE DESSA OPORTUNIDADE É PRECISO QUE O GERENTE DE RISCO COMPARE O MONTANTE TOTAL DOS GASTOS DA FIRMA EM TODAS AS COMPRAS DO ANO, COM O MONTANTE TOTAL DOS GASTOS COM SEGURO OU MESMO COM O CUSTO GERAL DOS RISCOS.

PODE-SE ALEGAR QUE A COMPARAÇÃO DE IMPORTÂNCIA RELATIVA NÃO É UMA COMPARAÇÃO JUSTA JÁ QUE NÃO LEVA EM CONSIDERAÇÃO OS LIMITES DO SEGURO QUE ESTÁ SENDO ADQUIRIDO, NEM O POTENCIAL DE BENEFÍCIOS DERIVADOS DESTE NO CASO DE UMA REIVINDICAÇÃO. ISSO É UM FATO, PORÉM O PAGAMENTO DA REIVINDICAÇÃO PEDIDA PELO SEGURADO É FEITO DE ACORDO COM A INDENIZAÇÃO. O PAGAMENTO DA REIVINDICAÇÃO DEIXA O SEGURADO NOVAMENTE INTACTO, REPARA O ÍNDICE DE LUCROS E PREJUÍZOS. ENTRETANTO, A OBTENÇÃO DE ECONOMIA ATRAVÉS DE UMA ADMINISTRAÇÃO DE

RISCOS DE DESPESAS MAIS EFICIENTE TRAZ BENEFÍCIO DIRETO AO RESULTADO FINAL, QUE É O QUE DE FATO AFETA POSITIVAMENTE O ÍNDICE DE LUCRO E PREJUÍZO. EM TERMOS DE ORDEM DE GRANDEZA RELATIVA, UM GRANDE FABRICANTE DE CARROS ANUNCIOU RECENTEMENTE A PREVISÃO DE UMA ECONOMIA DA ORDEM DE US\$ 1 BILHÃO COM A INTRODUÇÃO DA AQUISIÇÃO DE PRODUTOS POR MEIO DA *WEB*.

TODOS OS ANOS, ALGUMAS DAS MAIORES FIRMAS GASTAM DE US\$ 100 MILHÕES A MAIS DE US\$ 1 BILHÃO APENAS EM VIAGENS E ENTRETENIMENTO. HÁ, PORTANTO, UM GRANDE CAMPO PARA ECONOMIA NA ÁREA DE DESPESAS. A MAIORIA DAS PESSOAS JÁ VIVENCIOU O PROBLEMA DA COMPLEXIDADE DAS ESTRUTURAS DE TARIFA AÉREA, SEM FALAR NAS COMBINAÇÕES SECRETAS DE COMPENSAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS AÉREAS, AGENTES, CONSOLIDADORES E CLIENTES. AGINDO DE UMA FORMA DIFERENTE DA DO SETOR DE SEGUROS, A FIRMA DO CLIENTE PODE NEGOCIAR DESCONTOS E RECEBER TODAS OU UMA PARTE DAS COMISSÕES E CESSÕES HABITUAIS PARA OS AGENTES, AO PAGAR A TAXA DE SERVIÇO DO AGENTE. EMBORA TAIS DESCONTOS SEJAM CARACTERÍSTICOS DO SETOR DE VIAGENS, AS EMPRESAS AÉREAS ANUNCIARAM RECENTEMENTE A ELIMINAÇÃO DE CERTAS COMISSÕES E CESSÕES,

PREFERINDO OFERECER PASSAGENS A PREÇOS LÍQUIDOS, OU SEJA, JÁ DESCONTADAS AS CESSÕES E COMISSÕES.

A COMPLEXIDADE DESSE TIPO DE COMPENSAÇÃO NUM AMBIENTE RELATIVAMENTE DESREGULAMENTADO COMO O DE VIAGENS, FAZ COM QUE A MUITO DISCUTIDA COMBINAÇÃO CONTINGENTE DE CORRETOR DE SEGURO PAREÇA UM TANTO QUANTO ESTRANHA.

CONCLUSÃO

A COMPRA DE PROVISÕES É UMA ÁREA DINÂMICA COM NOVOS EMPREENDIMENTOS E MÉTODOS EMOCIONANTES SENDO ANUNCIADOS DIARIAMENTE. SE OS GERENTES DE RISCO PUDEREM SUPERAR O SEU DESDENHO DE LONGOS ANOS PELA "COMPRA," ELES TERÃO A OPORTUNIDADE DE APLICAR SUAS APTIDÕES TÃO BEM APERFEIÇOADAS NUM CAMPO MUITO MAIOR DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS DE DESPESAS. O GERENTE DE RISCOS PODE INTRODUIZIR AS TÉCNICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE FORNECEDORES E DESPESAS EM ÁREAS DE GASTOS DE ONDE TAIS DISCIPLINAS TÊM ESTADO SURPREENDENTEMENTE AUSENTES: ÁREAS ONDE A PRIMEIRA, E TALVEZ A ÚNICA, PERGUNTA FEITA AOS FORNECEDORES TENHA SIDO “QUANDO?” E NÃO “QUANTO CUSTA?”

UMA DAS MAIS IMPORTANTES PROMOTORAS DE MUDANÇA NO MUNDO EMPRESARIAL ATUAL É A ADMINISTRAÇÃO DE DESPESAS. O GERENTE DE RISCO OBVIAMENTE TEM A SEU ALCANCE UMA OPORTUNIDADE EXTRAORDINÁRIA DE EXERCER UMA VERDADEIRA LIDERANÇA FUNDAMENTANDO-SE EM SEUS CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA EXISTENTES.

COM MEU PEDIDO DE DESCULPAS AOS COLEGAS POR ALGUMA IRREVERÊNCIA QUE POSSA ESTAR PRESENTE EM NOSSOS INSTRUMENTOS DE FÉ DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCO, GOSTARIA DE REPETIR AS PALAVRAS DE SHAW E LEMBRÁ-LOS DE QUE MUITAS DAS VERDADES DIFUNDIDAMENTE ACEITAS FORAM INICIALMENTE CONSIDERADAS COMO BLASFÊMIAS.

DEVEMOS MUITO A ESSAS PESSOAS DE TALENTO QUE NOS PRECEDERAM, E CUJOS ESFORÇOS DEFINIRAM E APERFEIÇOARAM O PAPEL DO GERENTE DE RISCO E SEGURO. MAS TEMOS TAMBÉM PERANTE ELES, NÓS PRÓPRIOS E NOSSO PESSOAL, A OBRIGAÇÃO DE PARTIR DO TRABALHO QUE NOS FOI LEGADO EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA PODERMOS CONTRIBUIR AINDA MAIS PARA A FIRMA E SEUS ACIONISTAS.

