



The Global Risk Manager

Jorge Luzzi

Os desafios de trabalhar na Pirelli The challenges of working in Pirelli

Prêmios de carreira: Outro marco importante na carreira de Jorge Luzzi é o RIMS Goodell Award, o prêmio que recebeu em 2002 e que mais aprecia. Foi a primeira vez que o prêmio foi atribuído a um não anglo-saxónico e esta organização representa um mercado onde as questões de Risk Management estão mais desenvolvidas. "Para mim foi um grande orgulho receber este prêmio".

Lifetime awards: Another highlight in Jorge Luzzi's career was the RIMS Goodell Award, which he received in 2002. It's a favorite by far. This was the first time the award was given to a non-Anglo-Saxon. This organization represents a market where Risk Management issues benefit from heightened awareness. "I am very proud of this award."

Quando Jorge Luzzi começou a sua carreira estava longe de imaginar os desenvolvimentos profissionais que viria a ter e os desafios que teria de ultrapassar. Mas com uma personalidade aberta aos contactos pessoais e uma disponibilidade para relacionamento internacional, o caminho estava facilitado e o desenvolvimento profissional como Risk Manager garantido.

When Jorge Luzzi started his career, he could not possibly imagine the professional path he would follow, or the hurdles he would have to overcome. Open to meeting new people and engaging them one-on-one, willing to pursue an international career, the path ahead was clear and professional development as a Risk Manager was the way to go.

Com pais de origem italiana e suíça, Jorge Luzzi nasceu na América do Sul, em Buenos Aires, Argentina, mas formou-se em Itália tornando-se um coração aberto ao mundo. O seu crescimento e formação na região da Lombardia, bem como a sua origem sul-americana, foram provavelmente os ingredientes necessários para se tornar um profissional de reconhecida competência, com grande sensibilidade para as relações humanas e diferenças culturais entre países. Possui quatro passaportes - suíço, italiano, argentino e, o mais recente, brasileiro, adquirido por casamento com a sua mulher, a qual viria a conhecer graças a um tema em comum: o Brasil. Filha de um alto quadro da Nestlé no Brasil, a sua mulher acabou por viajar para esse país ainda muito jovem. Mais tarde regressou à Suíça para uma pós-graduação.

Born to Italian and Swiss parents in Buenos Aires, Argentina, he studied in Italy, where he discovered that his heart was open to the world. Growing up in Lombardy, gifted with a South American background, he became a competent professional attuned to human relationships and cultural differences among countries. He currently holds four passports - Swiss, Italian, Argentinean and now a Brazilian one, through his marriage. He met his wife thanks to a shared interest in Brazil. She was the daughter of a highly positioned Nestlé official in Brazil, and had lived in the country from an early age. Later in life she would return to Switzerland for postgraduate studies.

A carreira de Jorge Luzzi começou no início da década de 80, num representante de uma seguradora japonesa e logo a seguir num corretor de seguros, a actual Marsh. Foi curto o período em que esteve nestas duas empresas e em que desempenhou funções de prestação de serviços a Risk Managers, tendo mudado para uma empresa farmacêutica.

Jorge Luzzi's career began in the early 1980s, working at a branch of a Japanese insurance broker and soon after at another broker that would become the company we now know as Marsh. He didn't stay long at either company, where he assisted Risk Managers. Luzzi took a job with a pharmaceutical company.



Vista exterior do edifício sede da Pirelli, durante o dia
Exterior view of Pirelli headquarters, by day

A empresa em causa era a suíça Ciba-Gigy (actualmente Novartis), próxima das suas origens. Nessa altura ficou colocado no Departamento de Seguros, então autónomo e não integrado em qualquer outra área, por exemplo a contabilidade. Já existia na Suíça um corretor cativo que lidava apenas com o risco químico, dada a sua especificidade e por ser muito difícil de colocar este risco no mercado de seguros. Este corretor era responsável também pela cativa de seguros da empresa e foi um dos primeiros contactos que Luzzi teve com a moderna abordagem de Risk Management.

This was Swiss company, Ciba-Gigy (now trading as Novartis), a company he felt culturally close to. At the time he was placed with the Insurance Department which was then autonomous, rather than subordinated to another area, such as Accounts. Switzerland already boasted a captive insurer that dealt only in chemical risks; these were highly specific and extremely hard to shop for in the insurance market. This broker was also responsible for the company's insurance captive and offered one of Luzzi's first encounters with modern approaches to Risk Management.

Da Suíça para o Brasil *From Swiss to Brazil*

Em 1987 ingressa no Grupo Pirelli e fica destacado, por um período de quatro meses, na Suíça num Departamento Central/Corporativo de Seguros, sediado em Basileia, de que albergava a gestão de uma rede de brokers cativos. Uma abordagem muito particular de como o Grupo geria os seguros, o que actualmente já não acontece.

In 1987, Luzzi joined the Pirelli group and was placed, for four years, in Switzerland. There he joined the Central/Corporate Insurance Department, with a head office in Basel that centralized the management of a captive broker network. This was a rather peculiar approach to insurance management and is no longer current.

Em 1993, continuando no Grupo Pirelli, troca a Suíça pelo Brasil. Entre as razões que justificam essa deslocalização há duas que, segundo Luzzi, mostram a grande evolução deste tema no seio da companhia: a primeira está relacionada com o facto de a empresa abandonar o conceito de brokers cativos para passar ao conceito de Risk Management, com um departamento próprio para estes temas. A outra, de nível mais conjuntural, está relacionada com a existência de incertezas e indefinições na América do Sul sobre estes temas e uma eventual alteração no mercado de seguros no Brasil. Assim, inicia funções neste país para implantar o conceito de gestão de risco como o entendemos agora.

In 1993, still with the Pirelli Group, Luzzi leaves Switzerland for Brazil. Among the reasons behind the move, Luzzi points out two that typify remarkable evolution within the company: The first is connected with the company discarding the concept of captive brokers and embracing the Risk Management concept, and instating a specialist department for each relevant area. The other one is connected with the uncertainty and lack of definition in South America where risk management themes are concerned, and possible changes in the Brazilian insurance market. The way he saw his job was, he would implement the concept of risk management as we have come to understand it.

A vida não foi fácil para este gestor vindo da Europa. O desafio era grande: colocar os riscos brasileiros nos programas globais do Grupo Pirelli com seguradores internacionais, pois havia questões regulamentares importantes para ultrapassar com a autoridade do sector, o IRB. Este departamento, com um desempenho muito positivo, viria a concentrar no Brasil, já em 2001, todas as actividades de Risk Management do Grupo Pirelli na América Latina, América do Norte, Extremo Oriente e Austrália (Oceânia). Uma verdadeira função corporativa que servia vários negócios e países a partir de São Paulo, no Brasil. Segundo Luzzi, esta abordagem faz todo o sentido pois se assim não for não se consegue ter poder negocial.

The European manager was in for a bumpy ride. Major challenge: Placing Brazilian risk within the Pirelli Group global programmes and with international insurance brokers raised significant regulatory issues that he had to take up with the sector authority in Brazil, the IRB. His department delivered very positive outcomes and Brazil, as early as 2001, would become the center of all Pirelli Risk Management activities in South America, North America, Far East and Australia. True and inspiring corporate leadership serving several businesses and countries from São Paulo, Brazil. According to Luzzi, this is the only way to maintain leverage in business.

“O desafio era grande: colocar os riscos brasileiros nos programas globais do Grupo Pirelli com seguradores internacionais.”

“Major challenge: placing brazilian risk within the Pirelli Group global programs and with international insurance brokers.”

Na altura, e ainda hoje, o mercado brasileiro é por si só muito grande para o Grupo e que quase rivaliza com Itália, estando o grupo organizado com dois grandes centros corporativos em Milão, Itália, e outro em São Paulo, Brasil. O funcionamento deste departamento assentava numa gestão centralizada no departamento chefiado por Luzzi, incluindo a responsabilidade por grandes países como a China e os Estados Unidos. Em Itália eram geridas as outras regiões do mundo como a Europa, Médio Oriente e África. Em 2005, por decisão do Grupo, foi solicitado que Luzzi voltasse a Itália para chefiar todas as actividades de gestão de risco do Grupo Pirelli a nível mundial.

At the time, much like today, the Brazilian market was vast and nearly outperformed Italy. The Group is organized around two major corporate centers in Milan, Italy and São Paulo, Brazil. The department ran on centralized management led by Luzzi, and took on responsibility for large countries such as China and the United States. Italy managed other parts of the world, namely Europe, Middle East and Africa. In 2005, the Group asked Luzzi to return to Italy and there lead all Pirelli risk management activities at the global level.

Como se forma um Gestor de Risco

How to make a Risk Manager

Hoje em dia as funções de um Risk Manager podem ser muito variadas e obrigam a lidar com todos os tipos de riscos que os negócios colocam, o que dá origem a situações por vezes difíceis de gerir. Esta é uma realidade que Jorge Luzzi está habituado a ultrapassar. Luzzi diz que “cresceu com a profissão...” e considera que aprendeu a fazer ao longo da sua carreira. Refere ainda que ser Risk Manager é uma actividade muito particular e diferente da maior parte das funções numa empresa. “A pessoa que segue o Risk Management, ou numa visão mais restrita os seguros, tem que ser especial.” É uma actividade que percorre transversalmente a empresa e é necessário conhecer todos os detalhes de cada área.

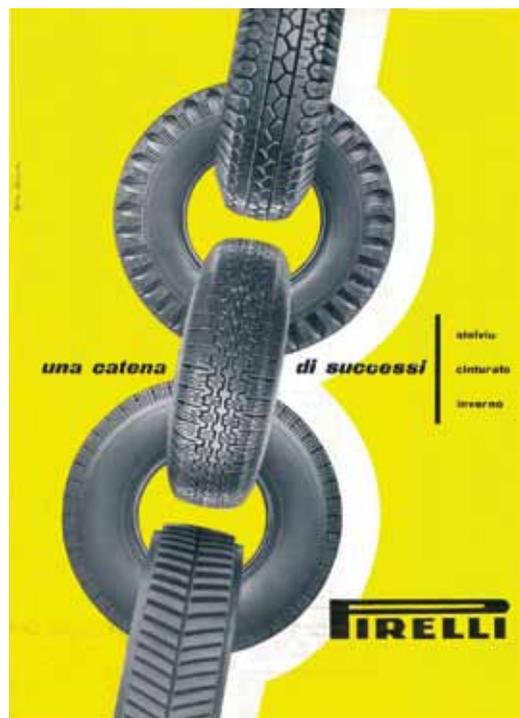
Quando se está em presença de um novo produto ou serviço é necessário conhecer com alguma profundidade os aspectos críticos desse negócio ou produtos que se estão a comercializar de forma a encontrar cobertura de seguro adequada. Só conhecendo as especificidades de cada negócio é que se consegue estabelecer um adequado e bom programa de seguros para essa actividade ou negócio, considera Luzzi. E refere que “se há manhã há alguma dificuldade na gestão do pessoal da empresa, por exemplo saúde ou acidente de trabalho, é necessário ter conhecimento dessas realidades de uma forma bastante concreta, para se montar um programa de seguros que seja capaz de responder às questões fundamentais que são colocadas”.

Nowadays, the duties assigned to a Risk Manager can be quite varied and will make him or her deal with all kinds of risk inherent in a number of businesses, which can give rise to delicate situations. Jorge Luzzi is well used to managing the near-unmanageable. He tells us that he “grew into the job” and, throughout his career, he learned by doing. To him, being a Risk Manager is a very specific job, quite different from most business duties. “Anyone going into Risk Management, insurance in general, has to be special.” The job demands that you get to know the inner workings of each company department.

When you come across a new product or business, you have to deepen your understanding of the critical aspects inherent in the business or product so as to determine the best possible coverage. You really have to know the traits and quirks of a business before you lay down a good, solid insurance plan for that business, Luzzi explains. “Imagine that there’s a difficulty with staff management, like a health concern or an accident in the workplace. You need to know what the company is about and how it operates in order to define an insurance plan to address the key concerns at stake.”

“A pessoa que segue o Gerenciamento de Risco, ou numa visão mais restrita os seguros, tem que ser especial.”

“Anyone going into Risk Management, insurance in general, has to be special.”



Publicidade Pirelli: Stella Bianca e Stelvio
Pirelli advertising: Stella Bianca e Stelvio



Bicocca degli Arcimboldi

O Grupo Pirelli guarda algumas relíquias deveras interessantes. Uma das mais impressionantes é uma casa senhorial privada de meados do século XV, a Bicocca degli Arcimboldi.

Originalmente a propriedade pertenceu à família Arcimboldi que a usava para festas de caçadas e períodos de veraneio. Mais tarde, a Bicocca foi mudando de proprietário para outras famílias italianas e teve vários fins ao longo do tempo, tornando-se parte do património da Pirelli em 1917.

Quando o edifício foi construído, a área era campo aberto e encontrava-se às portas de Milão. A sua arquitectura assenta numa tipologia de dois andares de forma rectangular com dimensões de quarenta por treze metros, sendo um exemplo bastante representativo das residências privadas daquele tempo e que chegou quase inalterado até aos nossos dias.

A sua decoração original contava com frescos nas paredes retratando aspectos da vida quotidiana daquele tempo. Uma parte significativa destas obras de arte conseguiu vencer a força destruidora do tempo e ainda hoje é possível admirar a sua beleza nos aposentos deste edifício.

Actualmente é usada pelo Grupo Pirelli como espaço para conferências de imprensa, reuniões sociais ou eventos com parceiros especiais da empresa.

The Pirelli Group treasures a few remarkable relics. One of the most impressive is a manor from the mid-fifteenth century, the Bicocca degli Arcimboldi.

The property originally belonged to the Arcimboldi family, who used to summer there. It doubled as their hunting lodge, as it were. The Bicocca manor changed hands, from one Italian family to the next, and served a number of uses. It was acquired by the Pirelli Group in 1917.

When the building was erected, it stood in open country outside Milan. It is a two-storey, rectangular building, forty meters long and thirteen meters wide. Bicocca manor is typical of cotemporary private residences. The architectural style has reached our days with little change.

The original decor included frescoes on the walls, portraying scenes from 15th-century life. A significant portion of these frescoes have stood the test of time. You can still admire their beauty.

Currently, it is used by the Pirelli group to host press conferences, social gatherings or events with special company partners.

BRANDESCO SEGUROS E PREVIDÊNCIA 100% DO TEMPO PENSANDO EM VOCÊ.

O programa de relacionamento que oferece mais facilidade e benefícios para o seu dia-a-dia.

Através do Site 100% Corretor, você tem funcionalidades que facilitam a sua rotina de trabalho, como: emissão e acompanhamento de propostas, aviso de sinistro, extrato de comissão e diversas outras consultas.

E ainda conta com o Clube de Benefícios que oferece acesso a produtos de informática, eletroeletrônicos, celulares, jornais e revistas com desconto, além de uma linha exclusiva de financiamento no Banco Bradesco, com condições especiais.

Acesse bradescoseguros.com.br e confira as novidades.

Programa 100% Corretor. É a Bradesco Seguros e Previdência cada vez mais próxima de você.



O Gerenciamento de Risco na Pirelli

Risk Management at Pirelli

“O principal problema nos Estados Unidos é ser um mercado que trabalha com indenizações muito altas.”

“The main problem with the United States is that the market works with extremely burdensome indemnity payments.”

Neste grande conglomerado industrial com uma diversidade de negócios e riscos, há poucas atividades na empresa que não estejam ligadas ou tenham impactos com o Risk Management. A estrutura actual do departamento orienta-se por ter áreas que lidam com riscos específicos no grupo e em alguns casos existem situações onde há uma pessoa responsável por um país e empresa para lidar com todos os riscos a estes associados. Muitos elementos desta função não estão localizados na área corporativa, estão em cada país reportando hierarquicamente à gestão local, mas funcionalmente ao Risk Management.

Esta última situação acontece com a área de Product Liability na América do Norte. Para este risco, neste mercado, existe uma equipa própria chefiada por um responsável pela área de Contencioso e Jurídico, com as valências e competências técnicas na equipa que são necessárias para acompanhar todos os problemas nos produtos vendidos.

Para Luzzi, o principal problema nos Estados Unidos é ser um mercado que trabalha com indenizações muito altas. O risco é de baixa frequência, não são processos que ocorrem frequentemente, mas se ocorrerem podem vir a ter proporções muito significativas. No entanto, a cobertura de seguros para este risco é uma cobertura mundial de responsabilidade civil, de âmbito mundial com condições específicas para o mercado da América do Norte.

A nível dos riscos patrimoniais existe um Chefe de Engenharia, responsável por uma equipa de três engenheiros, que acompanha todo o património a nível mundial. Esta equipa é responsável pelas inspeções às fábricas e pelos programas próprios de Risk Engineering, com actividades semelhante aos desenvolvidos pelos programas das seguradoras.

Dentro do Grupo de seguradores da Pirelli está também a Factory Mutual, igualmente responsável pelas inspeções às fábricas, mas as recomendações são feitas pela Pirelli e são eles que fazem todo o processo de follow-up e conclusão dessas medidas. Este processo é considerado bastante sério pelos seguradores, que confiam neste controlo levado a cabo pelo próprio segurador.

Outro grande risco gerido pela área corporativa de gestão de riscos é a Business Continuity, um tema muito importante para a Pirelli. Por exemplo, comenta Luzzi, se fornecem pneus para uma competição desportiva - o Campeonato do Mundo de Rallies (WRC) - são apresentadas soluções alternativas de fornecimento caso não seja possível fornecer pneus a partir da fábrica inicialmente definida. Para abordarem esta estratégia trabalham também com os seus próprios fornecedores de matérias-primas e apresentam soluções de business continuity com clientes.

Pirelli is a major industrial conglomerate holding a number of businesses. There aren't many activities throughout the group entirely disconnected from the needs of Risk Management. The current structure of the department includes divisions to handle group-specific risks and, in some cases, there is a single individual responsible for one country/company risk management account who handles all the risk associated with that account. Many among such staff are not placed in corporate departments but are deployed in each country and report directly to local management; functionally, to the Risk Management department.

This is the case with Product Liability in North America. To handle this specific risk within this market, there is a specialist team led by a Litigation and Forensics expert that ensures his or her team offers a skill pool deep enough, and wide enough, to tackle any issues with the products being covered.

Luzzi believes that the main problem with the United States is that the market works with extremely burdensome indemnity payments. To them, risk is infrequent but, when things go wrong, the amount of money involved is quite significant. However, insurance coverage pertaining to this risk is worldwide civil responsibility coverage, with a number of specificities for the North American market.

For property risk, a Chief of Engineering leads a three-engineer team that oversee all property accounts worldwide. This team is responsible for factory inspections and appropriate Risk Engineering programmes, carrying out activities similar to those developed by insurers.

Within the Pirelli insurance group is Factory Mutual, which is also responsible for factory inspections. However, recommendations are conveyed by Pirelli, who also designs the entire follow-up process, seeing it through to the end. This process merits the insurers' trust, and they rely on the controls carried out by the person insured.

Another major risk managed by corporate risk management is Business Continuity, a topic that Pirelli takes very seriously. For example, says Luzzi, if you secure a supply of car tyres for a competition – such as the World Rally Championship – a number of alternative suppliers are listed to defend against the original supplier's default. Such a strategy means that Pirelli works with their own suppliers of raw material, and present business continuity solutions to their clients based on this work.

Outros riscos que estão no radar deste Risk Manager são os riscos políticos e de reputação. Os primeiros aparecem em certos mercados e têm de ser geridos com muita delicadeza. A mais pequena falha pode prejudicar gravemente as operações nesses mercados, com consequências importantes para todo o grupo.

Quanto às questões de reputação, não foi possível até agora encontrar algum produto segurador para transferir este risco. Por isso, comenta Luzzi, gerir o risco de reputação passa por manter a imagem de produtos de alta qualidade. Algo que procuram manter, sendo este um tema muito importante para a Pirelli. E mesmo que houvesse uma alternativa de transferência não seria “...totalmente securitária” salienta Luzzi. Para ilustrar esta situação, Jorge Luzzi dá como exemplo um caso da sua indústria e explica as medidas que têm sido implementadas. “Há alguns anos, num Grande Prémio de Fórmula 1, nos Estados Unidos, um concorrente do mercado de pneus tinha que entregar os pneus para essa corrida. Antes do início da prova foi identificado um defeito nos pneus e o chefe de qualidade dessa empresa não autorizou que a corrida fosse efectuada com os seus pneus. Foi considerado um risco muito elevado”.

Luzzi salienta que a opção tomada pelos seus concorrentes, do ponto de vista técnico, foi muito correcta pois colocou a segurança acima de tudo. Pretendia-se assim garantir o menor risco possível e as menores consequências negativas para a empresa. Contudo apresentou-se como um gravíssimo problema de reputação. As pessoas ficaram com a impressão que os responsáveis da empresa estavam com medo que os seus produtos pudessem colocar em perigo a vida dos condutores, o que colocou a empresa numa situação de má imagem junto da opinião pública.

Sobre como a Pirelli procura ultrapassar estes problemas, Luzzi explica: “vamos imaginar que estamos numa situação de fornecimento para provas de Rally ou uma competição de motociclismo. Se por algum motivo não são fornecidos pneus para alguma prova, isto trará uma má reputação para a empresa e um impacto económico negativo significativo”. Para obviar esta situação, são escolhidas algumas fábricas no mundo para fazer este tipo de produção especial, por exemplo, Turquia, Itália, Brasil e Estados Unidos. E para não terem problemas de qualidade nos produtos fornecidos por diferentes fábricas, desenvolvem muito trabalho para manter a mesma qualidade em todas as fábricas.

Outra situação é o desenvolvimento de planos de contingência para a área logística. Para os produtos produzidos em Itália serem entregues na Holanda, as rotas normais de distribuição passam por França. Neste caso particular, fizeram planos de contingência para a logística com rotas alternativas e produção em fábricas com outras rotas para fornecer esses pontos específicos.



Anúncio Pirelli
Pirelli advertisement

Other risks of particular interest to this Risk Manager are political and reputation risk. The former arises in certain markets and must be managed with a good deal of tact. The slightest misstep could seriously damage operations within those markets and carry consequences for the whole group.

As for matters of reputation, so far it has not been possible to find any insurance products to handle such risks. Therefore, Luzzi believes that managing reputation risk has much to do with maintaining the public perception that the products supplied are high-quality. This is something to strive for at Pirelli. Should there even be a risk transfer alternative, Luzzi points out, “it would not provide complete security.” Luzzi elaborates, recalling a racing event. “A few years ago, at a Formula 1 Grand Prix in the United States, tyre supply was negotiated with a certain company. Before the race began, somebody identified a defect in the tyres, and the company’s head of QA did not let the event proceed with their tyres. He thought the risk was too high.”

Luzzi emphasizes that the option Pirelli’s competitors embraced was the right thing to do from the technical standpoint, as they decided to put safety first. The object was to guarantee the smallest possible risk and as little negative impact on the company as possible. However, a serious reputation problem emerged. People got the impression that company heads were afraid that their products would endanger drivers’ lives, and that tarnished the company’s reputation in the public eye.

To clarify the way Pirelli tries to overcome such problems, Luzzi explains: “Let’s imagine that we are to supply tyres for a rally or a motorcycling competition. If, for any reason, we don’t supply tyres for a given tryout or stage of the event, the company’s reputation will suffer, and experience negative economic impact.” To better cope with the situation, a few factories throughout the world are selected to handle this kind of special production, for example, Turkey, Italy, Brazil and United States. To circumvent quality issues with a number of products supplied by different factories, Pirelli strives for the same quality levels across all the selected factories.

Another situation is the development of logistics contingency plans. To deliver Italian-made products in Holland, normal supply routes have to go through France. In this particular case, logistics contingency plans were brought together, including alternative routes and production from factories benefiting from other delivery routes to supply specific locations.

“(...) gerir o risco de reputação passa por manter a imagem de produtos de alta qualidade.”

“(...) managing reputation risk has much to do with maintaining the public perception that the products supplied are high-quality.”

Mercado dos Seguros - Tempos turbulentos Insurance Market - Turbulent times

“(…) o apoio governamental à AIG, e que impediu que a empresa caísse, preveniu um impacto financeiro mundial importante.”

“(…) government support to AIG, which prevented the company's downfall, was a good way to avoid worldwide economic commotion.”

Comentando o que aconteceu no mercado de seguros nos últimos dois anos, Luzzi refere que foi uma “grande surpresa”. O que aconteceu no ano 2008, salienta, foi de grande impacto nos bancos, nas seguradoras e na indústria, algo histórico.

Nas Seguradoras uma quebra tão forte e inesperada normalmente não acontece de forma súbita. O que acontece é que estas empresas vão lentamente perdendo força e acabam por sair do mercado ou são compradas ou fazem parcerias. Para Luzzi, essa é a vantagem do mundo dos seguros, pois normalmente trabalha com situações que podem acontecer e muitas vezes não acontecem, os sinistros. Mas acrescenta que a reclamação e pagamento de um sinistro pode ser um problema muito complicado e implicar somas monetárias muito significativas para as empresas de seguros. Nos bancos, refere, há sempre a necessidade de cumprir com as responsabilidades. Por isso considera que as empresas de seguros não estão tão expostas a estas situações tão drásticas.

A situação actual foi dramática, refere Luzzi, pois se a AIG caísse haveria um impacto bastante significativo e alastrar-se-ia a muitas áreas. Esta seguradora suportava 60 milhões de pensionistas norte-americanos num universo de 250 milhões e era também um grande fornecedor de resseguro de companhias de seguro directo e financiava empresas importantes a nível do imobiliário. Para este gestor de risco, o apoio governamental à AIG, e que impediu que a empresa caísse, preveniu um impacto financeiro mundial importante. “A decisão foi correcta neste aspecto”, considera. “Obviamente que também se pode questionar como é que se pode beneficiar alguém que causou tanto prejuízo” mas, conclui este gestor, “pesando os prós e os contras a decisão foi correcta”. Para Jorge Luzzi, se um empresário faz algo errado há que deixá-lo morrer, mas se não se segurasse a AIG iriam morrer tantos outros empresários e que não tiveram culpa alguma, pelo que se tornou a melhor decisão manter a solvabilidade desta empresa. Como consequência, Jorge Luzzi entende que estes acontecimentos mudaram um pouco a maneira de pensar dos Risk Managers.

Apesar de ter sido uma prática seguida há muito tempo, nomeadamente os Risk Managers pedirem informação às companhias de seguros sobre a sua saúde financeira, com estes acontecimentos este questionar é permanente e muito mais exigente. Pela sua experiência, há exemplos de empresas de seguros muito sólidas financeiramente, mas quando chega a altura de pagar o sinistro, falham o que prometem. Nesse aspecto, o mercado esteve sempre interessado na informação financeira das empresas de seguros, considera Luzzi, mas agora deixou de ser algo acessório para passar a ser algo fundamental e, muitas vezes, o factor de decisão principal.

Commenting on the events that befell the insurance market over the past two years, Luzzi mentions that they were “a huge surprise.” What came to pass in 2008, he emphasizes, seriously impacted banks, insurers and the industrial sector. It was unforeseen.

Insurers hardly ever take such major, unexpected blows in a single moment. What happens, rather, is that the company's drive peters out and it leaves the market altogether, or gets bought up and establishes partnerships. To Luzzi, there lies an advantage unique to the insurance world, as it usually works with situations that can, but often do not happen – disasters and accidents. He adds that claims on, and payment for the outcomes of disaster can be quite complicated and entails very large sums. In banks, he says, there's always the need for compliance. They must shoulder a liability, always. For that very reason he considers that insurance companies are not as vulnerable to dramatic pitfalls as banks are.

Things were looking hairy, says Luzzi. Should AIG fall, the damage would radiate and affect a number of sectors. AIG served 60 million American pensioners out of 250 million and was also a major reinsurance supplier to direct insurance companies; furthermore, it financed large estate companies. The risk manager believes that government support to AIG, which prevented the company's downfall, was a good way to avoid major, worldwide economic commotion. “The decision was a correct one,” he claims. “Obviously you can ask yourself, how can you bail out someone who's caused that much harm?” But, he adds, “When you weigh the pros and cons, it was the right thing to do.” The way Jorge Luzzi sees it, when a businessman does something wrong, you can't shield them from the consequences. However, if AIG was not supported, hosts of businessmen would pay heavily for the mistakes of a handful. The best thing to do was to keep AIG afloat. The outcome, he believes, is that Risk Managers have reacted and adapted their way of thinking.

Although Risk Managers requesting insurance companies to disclose data on their financial health is nothing new, after the worldwide economic meltdown this practice was stepped up. In Luzzi's experience, there are very solid insurance companies that fail to deliver on their promises of payment after an adverse event has occurred. The market has always shown an interest in financial company data, but this is no longer a secondary aspect. It has become fundamental and often constitutes the key factor in market decisions.



1950 Ascari Farina

“No passado era o segurador que questionava a seriedade do cliente a quem oferecia seguros, analisava os seus regulamentos e procedimentos internos, medidas de segurança para evitar sinistros, entre outros. Hoje eles continuam a fazer essas perguntas mas nós, os clientes, também fazemos perguntas aos seguradores. Questionamos a sua saúde financeira, a capacidade de pagar sinistros devidamente e no prazo adequado”. Luzzi recorda ainda as diferenças nas abordagens quando entra em contacto com um potencial segurador para a Pirelli. “Antes falavam da sua dimensão, dos produtos inovadores e que tinham bom preço. Hoje a primeira coisa que falam é sobre a sua solidez financeira, os recentes aumentos de capital efectuados e que tem um balanço sólido. Estes passaram a ser argumentos de venda quando antes não eram.”

Este risco de contraparte, que preocupa muito o Risk Manager nos dias de hoje, tem uma explicação muito simples para Luzzi. “Nestas questões relativas à solidez das companhias de seguros, o Risk Manager teve desculpa para a primeira vez, mas se suceder uma segunda vez, já não terá desculpa...”

“In the past, the insurer doubted the client’s governance and would go over internal rules and regulations, risk-prevention measures and other company policies. While this kind of probing has not gone away, we clients also probe our insurers. We look into their financial health and their ability to pay for damages in an adequate, timely manner.” Luzzi recalls the change in approach methods when contacting a potential insurer to work with Pirelli. “They would discuss the size of their company, their groundbreaking products, and their attractive pricing. The first thing they tell you about now is their financial health, increases to their capital, and their solid financial balance. These things became selling points.”

Luzzi believes there is a simple explanation for the risk of retribution, which truly concerns Risk Managers these days. “When it comes to solid insurance companies, they forgive you for one slip and one slip alone. Your next mistake will be your last.”

Risk Managers mais exigentes *More demanding Risk Managers*

A Pirelli é uma companhia europeia com presença mundial. No entanto, o normativo europeu tem sempre prioridade pela sua exigência para esta empresa, refere Luzzi. Acrescenta que, com esta preocupação com questões ambientais a crescer, resolveram aproveitar as oportunidades de negócio

Pirelli is a European company with worldwide concerns. However, Luzzi emphasizes, European regulations are always given priority, because they are exacting. He adds that, environmental issues being on the rise, Pirelli has decided to seize a number of new business opportunities and are currently selling

“(...) com esta preocupação com questões ambientais a crescer, resolveram aproveitar as oportunidades de negócio (...)”

“(...) environmental issues being on the rise, Pirelli has decided to seize a number of new business opportunities (...)”

**"A MARCA DE CONFIANÇA
DE MAIS DE 3 MILHÕES
DE FAMÍLIAS."**

De coisas boas toda a gente gosta.

Toda a gente gosta de contar com preços baixos o ano inteiro, com promoções e descontos que tornam os preços baixos ainda mais baixos. E quem é que não gosta de poder escolher entre muitos produtos e marcas diferentes? De poder contar com a melhor qualidade sem nunca perder em variedade? De ser sempre muito bem atendido numa loja sempre arrumada e organizada? Toda a gente gosta.

É por isso que mais de 3 milhões de famílias contam com o Continente.

CONTINENTE

ENTRADA



8X

eu conto com o
CONTINENTE

surgidas e neste momento vendem produtos ecológicos, por exemplo gasóleo ecológico, filtros anti-partículas para os veículos automóveis, entre outros.

Os negócios industriais, por razões históricas, sempre foram fontes de poluição e contaminação dos solos. Para a Pirelli, estas sempre foram questões com as quais a empresa se preocupou e no Grupo existe hoje em dia uma empresa dedicada a serviços de limpeza e reabilitação de locais poluídos. Esta unidade de negócios surgiu a partir de necessidades internas do Grupo e posteriormente evoluiu para a prestação de serviços de limpezas ecológicas para terceiros. Agora estão a vender serviços para fora e até mesmo a alguns concorrentes noutras áreas. Isto demonstra, na opinião de Jorge Luzzi, uma abordagem totalmente comprometida com o ambiente, em encontrar soluções ambientalmente aceitáveis.

Sobre a situação específica dos seguros para as questões ambientais, Luzzi reconhece a dificuldade das seguradoras em encontrarem soluções adequadas às questões actualmente colocadas, fundamentalmente por não serem soluções economicamente viáveis para o cliente. Refere que se essas soluções estiverem disponíveis, eles são sempre compradores.

eco-friendly products, such as green diesel, particle filters for cars, and others.

Historically, industrial businesses have always generated pollution, and contaminated the soil around them. Pirelli has always demonstrated concern with these factors. The Group currently holds a company whose business is to clean and rehabilitate polluted sites. This business unit was born of internal need within the Group and later began to serve third parties. These days, they even work for Pirelli's competitors in other areas. Jorge Luzzi says that demonstrates full commitment to the environment and finding environmentally acceptable solutions.

On the specific matter of environmental insurance, Luzzi admits that it is difficult for insurers to come up with solutions to present concerns, especially because it is hard to offer economically viable solutions to the client. He adds that cost-effective solutions never fail to turn a prospect into a buyer.

Organizações de Gestão de Risco Risk Management Organizations

O envolvimento com as organizações de Gestão de Risco na carreira profissional de Jorge Luzzi começou cedo. Foi presidente da ABGR, a associação brasileira e da Alarys, a organização para a América Latina. Actualmente é membro do Board of Directors da Ifrima e é Vice-presidente da FERMA. Para Luzzi, a grande questão nestas organizações é encontrar pessoas disponíveis para dedicarem tempo e energia a estas tarefas. “Nem todas as pessoas estão dispostas a dedicar parte do seu tempo a estas questões e nem todas as empresas estão disponíveis para deixar que os seus colaboradores se envolvam nestas actividades profissionais” comenta, enquanto aproveita para acrescentar que as necessidades económicas que estas actividades colocam solucionam-se com a angariação de patrocínios para eventos que se realizam. As limitações de tempo são mais difíceis de resolver nestas organizações profissionais, mas considera que terá que haver sempre alguém que se disponibilize para dedicar tempo privado e energia para contactos políticos e dinamização das actividades da organização.

Para Luzzi, a função destas organizações é defender a profissão, defender as empresas onde se está a trabalhar e promover iniciativas que permitam às empresas fortalecerem as suas actividades de gestão de risco. Sobre as actividades em que está envolvido, Luzzi comenta a actual situação da FERMA. “Marie-Gemma Dequae foi uma presidente fantástica, muito reflexiva, dedicada às análises. Já Peter den Dekker é uma pessoa mais executiva, gosta de tomar acções”. Na opinião de Luzzi há uma mudança de filosofia com a nova presidência, o que implica que numa primeira fase é fácil, mas se os trabalhos se prolongam por muito tempo

Jorge Luzzi got his start with Risk Management early in his career. He chaired the Brazilian association ABGR and Alarys, the South American organization. Currently he serves in the Ifrima Board of Directors and as VP at FERMA. For Luzzi, the biggest hurdle these organizations have to overcome is finding people willing to devote time and energy to risk management. “Not everyone is willing to set aside some of their time to these matters. Not every company will allow their employees to engage in this business,” he explains. Luzzi adds that these activities necessitate expenditure, but costs can be met by raising sponsorship money from a number of events. Time is a significant, hard-to-manage factor. But there will always have to be someone that will put in some of their own time and energy to develop political contacts and drive the organization's activities.

Luzzi believes that these organizations are meant to defend the business, defend the companies one is working in, and promote initiatives that will let companies grow their risk management activities. Regarding his current duties, Luzzi comments on the situation at FERMA. “Marie-Gemma Dequae was a fantastic president. She thought about things deeply and devoted herself to analysis. Now Peter den Dekker is more of an executive, he likes to take action.” It is Luzzi's opinion that there's a change in philosophy under the new chairman, which means that things may seem easy at first but, when meetings drag on, it's hard to keep going at full tilt. He adds: “I really like Peter, though, and the way FERMA is structured.”

However, Luzzi finds that FERMA must yet overcome a number of challenges. Its leaders aren't always available, nor do they have as much time as they wish. Making the federation a key player in Europe, respond

“(…) as necessidades económicas que estas actividades colocam solucionam-se com a angariação de patrocínios (…)”

“(…) these activities necessitate expenditure, but costs can be met by raising sponsorship money (…)”

é difícil manter o ritmo, refere. E acrescenta “Mas gosto muito do Peter e gosto muito da estrutura da FERMA”.

Por outro lado Luzzi considera que a FERMA tem muitos desafios. A disponibilidade e empenho por parte dos seus dirigentes são uma das grandes dificuldades da organização. Tornar a federação uma referência na Europa, ser uma organização que reage e defende os interesses dos Risk Managers e as empresas na Europa são outros pontos que estão permanentemente actuais. Por último, trabalhar sobre a educação colocando alguma homogeneização sobre este tema na Europa e fazer seminários e acções de formação são alguns dos desafios que se colocam a esta organização.

Mas Luzzi considera que a esta Federação tem um grande apoio do mercado de seguros. “É imperativo dizer que o mercado de seguros colabora neste esforço de dinamizar a FERMA e promover acções educativas sobre este tema.” Estes operadores contribuem com alguns objectivos altruísticos e outros não tanto, considera. “Estes são os clientes deles e portanto este apoio serve como acção de marketing, que procura ganhar a simpatia de potenciais clientes”.

Enterprise Risk Management

“O Risk Manager está a ganhar peso na Empresa?” É desta forma que Luzzi aborda um tema que está a gerar bastante discussão e que apaixona os Risk Managers. Hoje as empresas estão a deparar-se com situações onde vão ter necessidade de ter um Chief Risk Officer, mas o que para Luzzi é fundamental é clarificar ou definir se o Risk Officer é ou não o Risk Manager.

Isso não quer dizer que o Risk Manager vai perder peso, considera Luzzi. O que significa é se o Risk Manager vai ficar com outros pelouros tais como a Compliance e a Corporate Governance e, refere Luzzi, na Europa, da forma como a vê, vai ser difícil ao Risk Manager nas empresas europeias passar a ser um Risk Officer. Para fundamentar esta opinião Luzzi esclarece que quer o comprador de seguros há 25 ou 30 anos, quer o conceito de corretor cativo foram o ponto de partida para o que temos hoje: o Risk Manager que continua a comprar Seguros, mas controla o Risk Engineering/Loss Prevention, Business Continuity, por exemplo.

Estas actividades que reportam agora ao Risk Manager são um grande avanço na profissão, que está a caminhar também para o Enterprise Risk Management. Mas o desafio, na opinião de Luzzi, é saber se o Risk Manager vai passar a ter também, sob sua responsabilidade, a Compliance e a Corporate Governance, e assim passar a ser um verdadeiro Risk Officer.

A actividade de Enterprise Risk Management é muito ampla, começa com o conceito de riscos seguráveis, evolui para a situação de se passar a gerir

to and defend the interests of Risk Managers and European companies will never cease to be compelling issues. Finally, working on education, striving towards uniform understanding of Risk Management in Europe and holding seminars and workshops are a few of the challenges the organization must face.

Luzzi believes this Federation is strongly backed by the insurance market. “It is imperative to mention that the insurance market works to galvanize FERMA and promote educational activities on the matter.” These operators come to the table with a mix of altruistic and selfish reasons, he believes. “It’s about the clients – their support is a marketing move, and they’re looking to win over potential clients.”

“Are Risk Managers becoming prominent within companies?” This is how Luzzi broaches a controversial subject that fuels passions among Risk Managers. Nowadays, companies come across situations where they must have a Chief Risk Officer. For Luzzi, the fundamental thing is to clarify or determine whether a Risk Officer is a Risk Manager.

That doesn’t mean that Risk Managers will lose prominence, says Luzzi. What it means is, if you saddle Risk Managers with other duties, such as Compliance and Corporate Governance, European Risk Managers will have a hard time of becoming Risk Officers. Luzzi clarifies that insurance buyers 25 or 30 years ago, as well as captive insurers, were the starting point for what we have today: Risk Managers that still act as insurance buyers, but control Risk Engineering/Loss Prevention, Business Continuity and maybe more.

These activities now report to the Risk Manager, which is a major breakthrough for the profession. The future points to convergence with Enterprise Risk Management. The challenge, says Luzzi, is whether Risk Managers will also take on the duties of Compliance and Corporate Governance, thus becoming true Risk Officers.

Enterprise Risk Management is a wide field. It begins with the concept of insurable risk, grows to include Loss Prevention and Business Continuity and finally embraces all company risks. Yet at the end of the day, Luzzi tells us, the real Enterprise Risk Manager is the company CEO. When you start to discuss the risks of building a new factory in a new country, that’s a strategic decision for the company to make, and that’s Enterprise Risk Management.

BRASIL

O Brasil é o país de eleição para Jorge Luzzi, não só por razões profissionais, mas por razões pessoais. Luzzi confidencia que a língua falada em casa é o português, pois a mulher é brasileira e filhas nasceram no Brasil. Por vezes chegam a falar em português para que ninguém os perceba quando querem falar em público, agora que estão a viver em Itália.

No seu escritório, em Itália, tem um quadro pintado por um autor apoiado por acções mecenato da Pirelli no Brasil. Quando regressou a Itália, este foi o presente oferecido pelos funcionários que o compraram à Pirelli por um real. Para a Pirelli, o Brasil é uma grande força impulsora em todos os sentidos. É um dos mercados mais importantes onde opera e está neste mercado desde o início dos anos 20, comenta Luzzi.

Num estudo sobre a marca Pirelli feito há alguns anos no Brasil foram encontrados alguns resultados interessantes. Nos pontos mais recônditos do país, a Pirelli é considerada um fabricante de pneus brasileiros, face a outros fabricantes estrangeiros que não são considerados produtores nacionais, atestando assim a importância da marca no Brasil, e do próprio Brasil para a marca.

Mas esta longa permanência no Brasil nem sempre foi um mar de rosas. Perderam e ganharam dinheiro e foram confiscados pelo governo, assegura Luzzi. Querem continuar neste importante mercado, o centro da América latina e que se está a transformar numa potência mundial. “É para mim muito gratificante ver o mercado brasileiro para a Pirelli ser a plataforma para chegar a outros pontos da América Latina e América do Norte e parte da Ásia”.

É no Brasil que conhece José Manuel Fonseca, há cerca de uma década, quando ainda era membro da ABGR e depois quando foi presidente dessa associação e da ALARYS. Foram os grandes impulsionadores da amizade entre a associação brasileira de Risk Managers e a APOGERIS, a congénere portuguesa. “Foi um esforço conjunto para aproximar as duas associações” refere Luzzi.

BRAZIL

Brazil is Luzzi's adoptive home, not just for professional but also personal reasons. He owns that he speaks Portuguese at home, wife and daughters being Brazilian. Sometimes they have conversations to maintain a level of privacy in public, now that they are living in Italy.

His Italian office is beautified by a painting that would not have come to be if not for Pirelli's patronage of the arts in Brazil. When Luzzi returned to Italy, he received the painting as a gift from his employees, who bought it off Pirelli for one Brazilian real. For Pirelli, Brazil is a major driving force in every way. It is one of the most significant markets. Indeed the Group has had concerns there since the 1920s, Luzzi comments.

A few years ago, a study on the Pirelli brand in Brazil turned up a few interesting bits of information. In the country's remotest areas, Pirelli is believed to be a Brazilian tyre-maker, unlike other foreign companies, which are perceived as foreign. That goes to show how significant the brand is to Brazil, and how significant Brazil is to the brand.

Pirelli's history in Brazil has not always been about smooth sailing. The company made, and then lost, a lot of money. It suffered through nationalization. Pirelli wants to maintain a presence in this market, which they see as the center of Latin America and is becoming a world power. "I find it very gratifying that Pirelli sees the Brazilian market as a hub, a starting point to reach other spots in North and Latin America, even parts of Asia."

While in Brazil, he met José Manuel Fonseca, when he was still a member of the ABGR and chaired that association and ALARYS. The two of them were behind the strengthening of the bond between the Brazilian Risk Management association and APOGERIS, the Portuguese counterpart. "We pooled our strengths to bring the two of them closer," Luzzi recalls.

o conceito de Loss prevention e Business Continuity na empresa, até abranger todos os riscos da empresa. No entanto, no final do dia, o Enterprise Risk Manager é, segundo Luzzi, o CEO da companhia. Quando se começa a falar nos riscos de construção de uma nova fábrica num novo país é uma decisão estratégica da empresa, isto é Enterprise Risk Management, refere.

Para Luzzi, o que o Risk Manager vai fazer numa situação destas é preparar e colocar informação sobre a situação de risco de uma determinada opção e quais os seus possíveis impactos na empresa, mas a decisão final será sempre do CEO da empresa. Isto não invalida e nem impede que a actividade do Risk Manager, como mero comprador de seguros, esteja a mudar para algo mais abrangente e complexo, e que lide com outros riscos além dos riscos meramente seguráveis. Esta é a situação particular da Pirelli refere.

Luzzi conclui que há algumas situações ou pessoas que se intitulam Chief Risk Officer mas, quando se analisa o que fazem, o que se verifica é que é menos do que ele faz na sua empresa. "Apenas consegui o título de Chief Risk Officer. Essa não deve ser a situação que se procura".

Questões culturais

Cultural Issues

As diferenças na Gestão do Risco por influência dos aspectos culturais são um dos temas que apaixonam Jorge Luzzi, que considera que para cada risco as diferenças tendem a revelar-se de várias formas.

Sobre os riscos à propriedade, quer o Estado seja muito exigente ou não, como a empresa o é isso não vai afectar a forma como vão ser geridos os riscos sobre o património, refere Luzzi sobre a situação da Pirelli.

Relativamente à Responsabilidade Civil o mesmo já não acontece, considera Luzzi. O mercado dos Estados Unidos (norte-americano) merece uma atenção quase exclusiva por parte das estruturas da sua empresa. Nos mercados onde este tema ainda não está muito desenvolvido são geridos com menor dedicação de recursos.

Em termos de riscos ambientais também há abordagens muito diferentes. A Pirelli está presente em mercados onde as exigências colocadas não são das mais altas. No entanto, esta é uma empresa consciente e empenhada nos temas ambientais e procura conciliar as suas preocupações com cada situação em particular.

Na gestão dos riscos ligados aos Recursos Humanos também há diferentes realidades. Nos países onde os serviços de saúde são assegurados pelos estados e estes prestam um bom serviço, a intervenção da empresa é mínima. Nos países onde esses serviços não são tão eficientes e abrangentes, a intervenção da empresa para minimizar riscos que afectem a saúde dos trabalhadores é mais significativa.

As Luzzi sees it, what a Risk Manager must do at a moment like this is prepare and deploy information on the risks of a given option and possible outcomes or effects. However, at the end of the day, the critical step forward is up to the CEO. This does not hinder or keep the Risk Manager, as a mere buyer of insurance, from changing to something more complex, wider in scope, and dealing with risks other than insurable ones. This is especially the case with Pirelli.

Luzzi explains that there are people calling themselves Chief Risk Officers who cannot be said to handle as many duties as he does. "I only got the title, Chief Risk Officer, not the platform that comes with it. That is not something to aim at."

Jorge Luzzi is fascinated by cultural issues as they reflect on Risk Management. He claims that each type of risk calls up different reactions.

Concerning property risk, whether Government is as demanding as a company ought to be, Luzzi states that Pirelli manages property risk in a uniform manner.

Touching on civil liability, he finds that this is not the case. The US market deserves almost exclusive attention from the company. Where markets do not place such great store on the matter, fewer resources are allocated to manage risk.

When it comes to environmental risk, approaches vary widely. Pirelli maintains a presence in markets that are not quite exacting. However, this is a company with a strong moral compass, committed to environmental matters, carefully judging events case-by-case.

Human Resource risks also present cultural challenges. In countries where health services are government-run, and efficiently run to boot, company intervention is kept to a minimum. In countries where those services are not as efficient or comprehensive, company intervention to minimize health hazards among workers is stepped up.