

Ali Hauser

GERENTE DE RISCOS E SEGUROS
DA PEMEX

“
O grau de aversão ao
risco da PEMEX foi
sempre “total”
”



Declara Ali Hauser, e continuará sendo agora que a petrolífera está dando os passos necessários para tornar-se uma empresa produtiva do Estado. No controle dos riscos, a Kot, sua cativa, desempenha um papel de destaque, que “tem como objetivo-chave propiciar em questões de seguro a participação da PEMEX em joint ventures”.

‘Gerência de Riscos e Seguros’ (doravante GReS): Petróleos Mexicanos (PEMEX) é a maior empresa do México e o oitavo produtor de petróleo no mundo. Qual o grau de aversão ao risco que existe em sua empresa e como a Gerência de Riscos pode ter contribuído para alcançar esta posição?

Ali Hauser (en adelante A.H.): O grau de aversão ao risco da nossa empresa tem sido tradicionalmente total. Nos últimos 76 anos, a PEMEX tem sido uma empresa paraestatal, cujas decisões eram tomadas por funcionários públicos. Neste contexto, as ações dos funcionários têm um impacto significativo no patrimônio de uma empresa nacional, e, por isso, existe uma forte pressão para que cada decisão evite um dano patrimonial para a empresa pertencente a todos os mexicanos.



“A PEMEX tem sido tradicionalmente um dos maiores compradores de seguro e resseguro”

Neste sentido, a PEMEX tem sido tradicionalmente um dos maiores compradores de seguro e resseguro. No México, a seguradora que ganha nosso programa integral, torna-se, de fato, a maior seguradora do país. Em resseguro, também somos um dos maiores compradores com limites em Responsabilidade Civil e dano físico acima da média comprada pelos nossos pares, o que demonstra a nossa alta aversão ao risco.

GReS: O que vai acontecer agora, após a constituição do novo Conselho de Administração?

A.H.: De fato, no último mês de outubro foi constituído um novo Conselho de Administração da PEMEX que ficará encarregado de levar a empresa de ser um modelo baseado no monopólio –focado em fornecer todos os produtos e serviços ligados a hidrocarbonetos–, a ser uma empresa produtiva do Estado, destinada a gerar valor econômico e a concentrar-se nas atividades que proporcionarem o maior rendimento para a companhia. A PEMEX deixa de ser sinônimo de “setor energia no México”, para transformar-se em mais um ator, claro que com vantagens competitivas significativas. O apetite pelo risco é algo que a PEMEX definirá no seio de um Comitê de Riscos subordinado ao Conselho de Administração, e que será o motor do sistema de Gestão do Risco Empresarial (Enterprise Risk Management), que visará dotar a PEMEX de ferramentas para melhorar suas exposições.

Dessa forma, a contribuição da Gerência de Riscos e Seguros na PEMEX foi chave através da Kot, nossa cativa de resseguro, para ter acesso direto aos mercados de resseguro internacional com o objetivo de oferecer os limites de cobertura exigidos pela

empresa, dada a sua alta aversão ao risco.

A gerência está atualmente composta por várias subgerências que trabalham coordenadamente e em paralelo para cumprir com o objetivo da própria gerência e da PEMEX: tornar-se uma referência na indústria de seguros. Como? Implementado as melhores práticas da indústria.

Por um lado, está a Subgerência de Seguros e Fianças que trabalha em conjunto com a nossa cativa Kot Insurance Company -que pertence à Subgerência de Estratégia de Seguro-, para definir os termos e condições que devem ser cobertos localmente e que, ao mesmo tempo, a Kot deve ser capaz de reassegar e proteger. Por outro lado, encontra-se a Subgerência de Prevenção de Perdas que é chave para a evolução, avaliação e inspeção de ativos.

Em resumo, trata-se de alcançar a missão da PEMEX de estar entre as melhores empresas petrolíferas do mundo.

SISTEMA DE ERM

GReS: De modo geral, como é o sistema de risk management implantado no seu grupo?

A.H.: Atualmente, dentro da Diretoria Corporativa de Finanças encontra-se a Subdiretoria de Administração de Riscos. Esta Subdiretoria se encarrega hoje em dia do seguro dos ativos e do controle de riscos financeiros da PEMEX.

Como consequência da transformação da PEMEX, de passar de ser uma empresa de propriedade do Estado a ser uma empresa produtiva do Estado, a nova estrutura orgânica também aumentará as responsabilidades da Subdiretoria de Administração de Riscos -agora denominada de Riscos e Seguro-, que será composta por quatro gerências: de seguros, de resseguro, de administração de riscos financeiros e de administração de riscos de negócio.

GReS: Que lugar o Departamento de Gerência de Riscos ocupa dentro da PEMEX?

A.H.: A Gerência de Riscos é parte da Subdiretoria

de Administração de Riscos e Seguro que depende diretamente do Diretor Corporativo de Finanças da PEMEX, que faz um acompanhamento específico dos assuntos de riscos para depois transmitir a informação ao Diretor Geral da PEMEX.

“A PEMEX evoluiu adotando melhores práticas de administração de riscos, enfatizando o lugar primordial que a nossa área ocupa dentro da empresa”

Nos últimos 20 anos, a PEMEX evoluiu adotando melhores práticas de administração de riscos, enfatizando o lugar primordial que a nossa área ocupa dentro da empresa. Atualmente, com a nova estrutura da empresa, ela desempenhará um papel fundamental na adoção das estratégias de Enterprise Risk Management.

GReS: Que outras Unidades, dentro da petrolífera, participam no controle dos riscos?

A.H.: Existem Unidades de Riscos e Seguros dentro dos órgãos subsidiários, como as unidades de reclamações e administração destas demandas.

Outros participantes do Controle de Riscos são a Subdiretoria de Auditoria, Segurança Integral e Proteção ao Ambiente (SASIPA), a Subdiretoria de Disciplina Operacional, Segurança, Saúde e Proteção Ambiental (SDOSSPA), e as Gerências de Manutenção de cada unidade de negócio.

Por fim, um dos principais atores, que leva as ações da Administração de Riscos a serem prioritárias, é a equipe Executiva, que supervisiona o cumprimento do que foi proposto pela Administração de Riscos pelas áreas operacionais.

“Um dos principais atores, que leva as ações da Administração de Riscos a serem prioritárias é a equipe Executiva”

CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE O RISCO

GReS: Existe uma verdadeira conscientização quanto ao risco dentro da organização?

A.H.: São realizadas campanhas de conscientização constantemente como parte da Segurança, Saúde no Trabalho e Proteção Ambiental (SSPA), como, por exemplo, a iniciativa “Exploração com Segurança, Administrando Riscos”. Estas campanhas são divulgadas na empresa com o objetivo de lembrar que nosso objetivo final é que cada trabalhador volte para casa com bom estado de saúde.

Dentro das avaliações do desempenho, também é dado um peso importante à conscientização do risco dentro da tarefa de cada colaborador, bem como à responsabilidade dele na prevenção de

perdas de qualquer tipo dentro da empresa.

GReS: Como a Gerência de Riscos se encaixa no plano de negócios da PEMEX para os próximos anos?

A.H.: A gerência de riscos continuará fortalecendo-se e ficará muito mais dinâmica com os potenciais acordos de joint ventures e de operação que a nova legislação decorrente da Reforma Energética permitir.

Além de suas funções de contratação de seguros, a gerência será responsável pelas reclamações de forma centralizada.

Conforme mencionado anteriormente, a gerência será dividida em “Gerência de Seguros” e “Gerência de Resseguro”, para explorar de forma plena todo o potencial da cativa, vinculado a uma abordagem completa do risco na empresa matriz.

GReS: A PEMEX também tem projeção fora do México. De que forma a Gerência de Riscos é aplicada nestes casos?

A.H.: Por enquanto, além dos fretamentos de



petroleiros que entregam produto ao México, as operações da PEMEX estão limitadas a dois oleodutos no sul do Texas e ao armazenamento nesta região. Isto nos exige a compra de apólices de Responsabilidade Civil através de fronting com empresas locais, e, posteriormente, a transferência ao resseguro da cativa.

Alguns dos elementos primordiais da administração de riscos são a identificação, a avaliação e a transferência deles, e esta tarefa é realizada juntamente com a cativa de resseguro, daí que a participação da Gerência de Seguros seja primordial para esta identificação, avaliação e transferência de riscos dentro e fora do México.

“A participação da Gerência de Seguros é primordial para a identificação, avaliação e transferência de riscos dentro e fora do México”

OS RISCOS

GReS: A PEMEX desenvolve toda a cadeia produtiva da indústria: exploração, distribuição, comercialização de produtos finais e setor petroquímico. Qual ou quais destas atividades são mais vulneráveis, do ponto de vista do risco?

A.H.: O risco da empresa está distribuído entre todas as linhas de negócio.

GReS: Quais são os riscos que mais o preocupam neste momento: o terrorismo, os desastres naturais, a contaminação ambiental, a queda no preço do petróleo...?

A.H.: Os dois primeiros assuntos são os que mais nos preocupam, do ponto de vista do seguro. Em cada ciclo, a gerência de riscos e seguros se encarrega de garantir que o grupo PEMEX conte com coberturas suficientes e adequadas para enfrentar os desastres naturais.

“Em cada ciclo, a Gerência de Riscos e Seguros encarrega-se de garantir que a PEMEX conte com coberturas suficientes para enfrentar os desastres naturais”

Eventos como a poluição ambiental do Ixtoc em 1979 (explosão de um poço de exploração no Golfo do México) e, posteriormente, a sabotagem de umas linhas de gás em 2007, fizeram com que fiquemos permanentemente em estado de alerta.

Por outro lado, em relação ao preço do petróleo, somos uma empresa petrolífera que conhece a indústria e que sabe que este negócio é cíclico. Neste sentido, o que nos importa é o longo prazo. No entanto, como qualquer empresa do mundo, focada na rentabilidade, dedicamo-nos a implementar maior eficiência nos processos e a ter uma visão realista do presente sob as condições atuais, para agir de forma consequente, e para que, assim, possamos enfrentar as épocas de vacas magras.

GReS: Um capítulo especialmente importante na hora de reduzir os efeitos dos riscos é, portanto, o das coberturas seguradoras. Quais são as linhas básicas dos seus programas de seguro?

A.H.: Nossas linhas são as habituais para este tipo de indústria: Danos físicos, Responsabilidade Civil, Terrorismo, Sabotagem, Todo Risco Construção, Responsabilidade Civil Ambiental, Fraude, Executivos e Diretores, descontrolo de poços, entre outras.

GReS: Qual é o papel, presente e futuro, da sua cativa?

A.H.: O papel primordial da Kot é fornecer coberturas adequadas ao risco assegurado, como também respaldar 100% das condições das apólices de seguros, e esse é o papel que no futuro ela continuará exercendo, como cativa de resseguro da PEMEX.

“O papel primordial da Kot é fornecer coberturas adequadas ao risco assegurado, bem como respaldar 100% das condições das apólices de seguros”

Diante dos novos desafios decorrentes da Reforma Energética, a Kot tem como objetivo-chave facilitar em termos de seguro a participação da PEMEX em *joint ventures*.

GReS: Que papel seu Departamento assume na gestão de situações de crise?

A.H.: A nossa área é mais um elemento na gestão de crises. A Subdiretoria de Disciplina Operacional, Segurança, Saúde e Proteção Ambiental (SDOSSPA), através do Centro de Atendimento a Emergências, realiza todos os passos em função da gravidade do incidente.

A Área de Administração de Riscos busca sempre fornecer à PEMEX os processos referentes a seguros, garantindo a cobertura pertinente, por meio da correta demanda e indenização ao mercado de resseguro.

MERCADO MEXICANO

GReS: Qual é o desenvolvimento da Gerência de Riscos no México?

A.H.: Cabe mencionar que a cultura do seguro no México ainda se encontra em desenvolvimento. Neste sentido, em empresas de pequeno e médio porte é pouco provável encontrar uma Gerência de Administração de Riscos, pois é comum encontrar suas funções imersas em alguma Área de Finanças ou de Administração. Podem inclusive estar localizadas na Área de Compras, limitando assim esta importante tarefa à compra de apólices de seguros.

“A nível mundial, o papel que o Gerente de Riscos desempenhará será cada vez mais importante por diversos fatores”

Muitas empresas de maior porte são estrangeiras e geralmente a Área de Administração de Riscos tem pouco poder de decisão, pois a estratégia neste quesito é definida pelo corporativo desta companhia.

No caso da PEMEX, a Administração de Riscos evoluiu ao longo dos últimos 25 anos. De ser um pequeno escritório pertencente ao Departamento de Tesouraria, dedicado apenas à compra de apólices de seguros no mercado local, em 1993 é criada a resseguradora cativa, com o papel que conserva até hoje, e é em 2001 que surge a Subdiretoria de Administração de Riscos, à qual a Kot pertence. Desde então e até agora foram incorporados novos elementos dentro da Kot que contribuem para a evolução integral da Administração de Riscos da PEMEX.

GReS: Por último, que futuro você imagina para a Gerência de Riscos e para os gerentes?

A.H.: A nível mundial, o papel que o Gerente de Riscos desempenha será cada vez mais importante por vários motivos. Estou me referindo, sobretudo, às novas exposições que estão chegando com os avanços tecnológicos e os novos desafios e/ou perigos que o mundo enfrenta, como a mudança climática e os fenômenos naturais, que estes profissionais deverão enfrentar e, para isso, estar preparados, e daí a sua relevância.

É por isso que o Gerente de Riscos deve manter uma visão completa das possíveis exposições que a empresa possa enfrentar, como identificar, analisar, controlar e transferir, por exemplo, o risco cibernético e a cobertura de Cyber Liability, ou buscar novas alternativas de financiamento e transferência como os Insurance Linked Securities ou as Transferências Alternativas de Risco, entre

outros. Embora estes instrumentos não sejam novos, hoje em dia não são comumente usados.

Entretanto, é importante conhecer primeiramente a nossa exposição como Gerentes de Riscos e, como segundo passo, entender qual destes produtos nos ajudará a transferir os riscos de forma otimizada. Em geral, vejo um futuro cheio de desafios, de aprendizagem e de inovação, em toda a indústria. ■

“Vejo um futuro cheio de desafios, de aprendizagem e de inovação, em toda a indústria”

DOIS DESAFIOS: CRIAR UMA ORGANIZAÇÃO MAIS SÓLIDA E ANALISAR A ESTRATÉGIA

Durante os últimos onze anos, Ali Hauser desenvolveu a sua carreira profissional em diversas áreas da PEMEX. Especificamente, ele ficou três anos no braço comercial da empresa, realizando atividades de trading de destilados (diesel, querosene, gás avião), onde teve a oportunidade de trabalhar com três Diretores de Finanças nas Áreas de Assessoria Financeira.

Posteriormente, desempenhou o cargo de gerente de bens não produtivos, onde cuidava da venda de produtos sem utilidade para a PEMEX. Atualmente, e desde setembro de 2012, tem uma dupla função: a de Gerente de Riscos e Seguros da PEMEX e, simultaneamente, a de Diretor Geral da resseguradora cativa da PEMEX, Kot Insurance Company, AG, domiciliada na Suíça.

Hoje Ali Hauser trabalha em um projeto primordial: “criar uma organização mais sólida em capital humano, que se adapte às mudanças e que reaja de forma oportuna diante dos desafios que a empresa matriz enfrentará”. Também, acrescenta, “em executar uma análise da estratégia da Administração de Riscos para garantir que seja coerente com as mudanças estruturais decorrentes da Reforma Energética que a PEMEX enfrentará”.

