

Gerir o risco numa grande empresa brasileira
Managing risk at a large brazilian corporation

Vanderlei Moreira

“O mercado segurador é um vírus que entra e não sai.”

“The insurance market is like an addiction to me.”

Vanderlei Moreira queria ser médico. A vida mostrou-lhe outros caminhos e foi na actividade seguradora que fez carreira e viveu os maiores desafios profissionais. O mais recente, na WEG, onde lidera o departamento de risk management, traz-lhe a satisfação de contribuir para o crescimento desta gigante brasileira e de estar numa profissão em que a aprendizagem é permanente.

Vanderlei Moreira wanted to be a doctor. Life had other plans for him, however. It would be for the insurance sector to offer him a career and pose the greatest challenges he'd come to face. He's recently joined WEG, where he leads the risk management department. It affords him no end of satisfaction to contribute toward the growth of this Brazilian giant and to work in a field where you learn something new every day.



A WEG é uma grande empresa brasileira, e um *player* mundial na área de máquinas eléctricas, motores e transformadores. No ano passado, pela segunda vez consecutiva, a empresa marcou presença no ranking da Forbes que distingue a 2000 maiores empresas do mundo, tendo avançado 216 posições para o lugar 1648.

Posicionando-se como uma referência industrial no mercado brasileiro e com ambições cada vez mais globais, nela nada pode ser deixado ao acaso. Daí que a abordagem à gestão do risco seja algo levado muito a sério.

Que o diga Vanderlei Moreira, o homem que lidera o departamento de Seguros e Risco e que tem nas mãos a tarefa de garantir que tudo corre sobre rodas neste colosso industrial, onde 40 por cento das vendas já são realizadas fora do Brasil. Riscos de fornecimento, de imagem, de produção... Tudo deve ser devidamente acautelado.

E se actualmente na WEG “todas as decisões são realizadas dentro de comissões ou comités”, o mesmo se passa com a gestão de riscos, em que cada área de actuação é analisada e acompanhada por equipas específicas. Por isso, ao departamento de Vanderlei Moreira, cabe um papel muito activo e transversal às várias áreas da empresa. Nem poderia ser de outra forma; não só a diminuição do risco é vista como “uma questão central” no dia-a-dia da WEG, como Vanderlei é um homem que gosta de arregaçar as mangas e explorar a fundo todas as realidades da empresa em que trabalha.

O GESTOR DE RISCO QUE QUERIA SER MÉDICO

Quando era criança queria ser médico e procurou esse sonho até ao momento de começar os estudos universitários. Mas, quando se estava a preparar para fazer os exames de admissão à faculdade de medicina, um acidente veio mudar-lhe os planos e acabou por formar-se em Administração na Universidade de Mackenzie, especializando-se posteriormente em Ciências Actuariais pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo. O primeiro emprego foi na área bancária. Durou pouco; 6 meses depois, entrava no mercado segurador. E nunca mais mudou de rumo.

“O mercado segurador é um vírus que entra e não sai. Não existe remédio nem cura para isso”, garante Vanderlei Moreira. A experiência já dura há 23 anos. Passou pelos principais seguradores e resseguradores brasileiros e graceja dizendo que fechou “a cadeia alimentar dos seguros como gestor de risco de uma empresa.” Um percurso que atribui aos estudos em Ciências Actuariais. E daí que note que a gestão de riscos não é para si uma coisa totalmente nova: “Um actuário acaba por ser também um avaliador de riscos.”

Casado e com um filho de 13 anos, diz que além da família, o desporto é a sua paixão quando não está embrenhado no trabalho. É um hábito que não dispensa “para ter um corpo são mente sã.” Surfar é uma das suas paixões, mas também gosta de patinar e praticar Kung Fu.

WEG is a major Brazilian company and a world-class player dealing in electrical machines, motors and transformers. Last year, for the second time in a row, the company was ranked by Forbes among the top 2000 companies in the world, having moved up 216 notches to position 1648.

Having established themselves as an industrial role model in the Brazilian market, entertaining ambitions which are increasingly global, WEG must leave nothing to chance. So risk management deserves the utmost care and attention.

So says Vanderlei Moreira, the man who leads the Risk and Insurance department, whose job it is to make sure the operations of this vast industrial outfit run smoothly. At this writing, 40% of WEG sales take place outside Brazil. Supply risk, public image risk, production risk... These must all be provided for.

Also, if “WEG makes all its decision by panel or committee,” the same thing applies to risk management, where each topical area is analyzed and monitored by specific teams. Therefore, Vanderlei Moreira’s department plays an active role spanning every department and division in the company. Nor could it be otherwise. Attenuating or mitigating risk is “a key concern” in the daily affairs of WEG, and Vanderlei is the kind of man that rolls up his sleeves and immerses himself in every aspect of the company’s business.

THE RISK MANAGER WHO WANTED TO BE A DOCTOR

As a child, Vanderlei wanted to be a doctor, a dream he pursued until he was to commence his university studies. When preparing to take admission tests to medical school, an accident forced him to change his plans. Instead of medicine, he pursued, then earned a degree in Administration from Mackenzie University, later specializing in Actuarial Science at the Pontifícia Universidade Católica - Pontifical Catholic University (PUC) of São Paulo. His first job was in the banking industry. That didn’t last long; 6 months later, he crossed over to the insurance market, and that would be the genesis of a life-long endeavour.

“The insurance market is like an addiction to me. There is no remedy, no cure for it,” Vanderlei Moreira promises. His experience covers 23 years. He worked his way up through a number of Brazilian insurers and reinsurers. Jokingly, he claims that he’s “reached the top of the food chain as risk manager for a large corporation.” He chalks up his professional path to his studies in Actuarial Science. He notes that risk management did not prove much of a novelty to him, after all: “An actuary is, in the end, someone who assesses risk.”

Married, with a 13-year-old son, he says that outside family life and work, sports are his passion. Sports are something he can’t live without, as he means to keep “sound of mind and body.” Surfing is one of his favourite pastimes, although he also enjoys skating and Kung Fu.

COM AS MÃOS NA MASSA NO MUNDO WEG

“Quando vim para a WEG, tive que aprender o que era a WEG”. Apesar de ter pedido ajuda e alguns esclarecimentos, achou que a melhor maneira era “meter a mão na massa” e ver pelos seus olhos o que fazia pulsar a empresa. E por isso entrou num programa de formação profissionalizante para funcionários da WEG: um curso de electrotecnia.

E, com entusiasmo, revela que acabou por conhecer todos os produtos WEG, conseguindo implementar ao mesmo tempo toda a parte de gestão de risco. Ainda assim, reconhece que o trabalho nunca está acabado, porque “em gestão de risco nunca se conhece tudo, vai-se aprofundando e conhecendo mais com o contacto, com outras experiências, outros gestores, com outras empresas, seguradores, resseguradores, etc.”.

Uma das vantagens da profissão é precisamente estar sempre a aprender: “Tem de se ter contacto com todas as áreas da companhia, saber quais são os produtos, quais são os problemas da empresa e as suas realidades, e acaba-se a tomar contacto com áreas que não se imagina”.

O tema de sinistros é sempre algo de grande curiosidade mas também fonte de grandes ensinamentos. No entanto Vanderlei Moreira refere que desde que é Risk Manager da WEG que não ocorreram grandes sinistros, apenas sinistros de média dimensão.

E conta alguns exemplos da sua experiência diária na WEG. Um deles relaciona-se com os riscos patrimoniais e de responsabilidades. “Esses riscos são discutidos em Comissões específicas. Por exemplo, no tema do risco de transporte discutimos, justamente, quais são os riscos no transporte de mercadorias, quer de matérias-primas quer de produto acabado. Quais são os transportadores a serem utilizados? Como é que os transportadores deverão fazer a sua gestão de risco. Tem justamente uma carta que é uma declaração do direito de regresso, onde é estipulado o cumprimento de requisitos mínimos para o transporte.” Este é um documento da WEG onde está definido qual é a retenção da empresa dentro desse risco transportado, quanto vão transferir, ou seja o montante que será assegurado pela seguradora em caso de sinistro, e qual vai ser o limite absorvido de retenção pela seguradora em cada embarque. Curiosamente Moreira desvenda uma especificidade sobre a abordagem da WEG que é a não cobertura da “excess layer”. “Acima deste limite é assumido novamente pela empresa” afirma Moreira.

Outro dos exemplos mencionados pelo *risk manager* prende-se com o risco de imagem e a sua gestão cuidada junto designadamente dos *stakeholders*.

“Para nós a qualidade do produto é muito importante. Hoje na WEG os produtos são 100% testados. Não vai nenhum produto para o mercado sem ser testado. Isto é uma prática em todas as unidades”, refere Vanderlei Moreira.

Sobre as especificidades de eventuais responsabilidades geradas a partir de eventuais produtos defeituosos, Moreira afirma peremptoriamente “neste momento a nossa apólice para este risco (Responsabilidade Civil Produtos) não tem nenhum sinistro desde que foi implementada”.

A HANDS-ON APPROACH TO THE WEG WORLD

“When I came to WEG, I had to learn what the company was all about.” Although he asked for help and explanations here and there, he felt the best way was to “go for a hands-on approach” and find out for himself what made the company tick. So he enrolled in a professional training program for WEG employees: a course in electrotechnics.

He fondly recalls how he wound up knowing all about every last WEG product and at the same time managed to implement a comprehensive risk management program. Nonetheless, he admits that the work is never done. “When you’re in risk management, you don’t know everything. You deepen your understanding as you connect with people, accrue experience, meet other managers, visit other companies, insurers, reinsurers, and more.”

One of the advantages in this profession is that you never stop learning: “You have to delve into every aspect of the company’s business, learn what the products are, what kind of problem the company faces and get a broad picture of their daily affairs. You find out about things you never even knew existed.”

Disasters and losses are a theme that people are very curious about, which they can learn a great deal from. However, Vanderlei Moreira mentions that there have been no major adverse events, only medium-sized ones, since he became Risk Manager at WEG.

He shares a few examples of his daily experience with WEG. One is about property risk and general liability. “These kinds of risks are debated in specific committees. For example, when we debate transportation, we discuss what kind of risk transportation entails, whether you’re talking raw materials or consumer goods. What carriers or forwarding agents do you employ? How should carriers manage their risk? There is a document which we call the right of recourse, where you lay down the minimum terms for freight forwarding. This is a WEG document that defines the company’s responsibility pertaining to the risk associated to a given freight, how much will be transferred, i.e., the financial amount covered by the insurer in case a disaster or adverse event occurs, and what the limits are on the lien held back by the insurer relative to each shipment. Moreira unveils a specific, and curious detail about WEG’s approach, which is non-coverage for the excess layer. “Above the defined limit, the company offers coverage once again,” Moreira asserts.

Another example mentioned by the risk manager is image risk, and careful management of same, namely with the stakeholders.

“For us, product quality is highly relevant. These days, at WEG, products are thoroughly tested. No product is approved for market release before it is fully tested. This is standard practice throughout all the units,” says Vanderlei Moreira.

Regarding specifics on the likelihood of liability caused by faulty products, Moreira categorically states that “at the moment, our policy on product liability insurance has not been activated even once, and this since the date it was implemented.”

UMA EQUIPA PEQUENA PARA UMA GRANDE TAREFA

“Trocando ideias aprende-se”, este é mesmo o lema do seu departamento. É uma filosofia que Vanderlei Moreira incute na sua equipa. E é por isso que o departamento de seguros e riscos da WEG “hoje é muito requisitado para participar na tomada de muitas das decisões da empresa”, destaca.

“Antes eu era um segurador, agora sou um gestor de risco e por isso sei o que o lado de lá quer e sei também quais são as necessidades deste lado e isso agrada-me bastante”. Desta forma Vanderlei Moreira considera que se conseguem satisfazer as necessidades dos dois intervenientes no processo de transferência de risco. “A equipe é pequena”, refere. São apenas três pessoas. Uma dedica-se em exclusivo à gestão dos transportes no Brasil e às áreas de importação e exportação. Outra é responsável pelos sinistros de seguros de vida, responsabilidade civil, riscos de engenharia e frota automóvel. Uma terceira pessoa “cuida das filiais no exterior”, explica. Adianta, no entanto, que o departamento vai crescer.

Neste momento o modelo funciona com base naquilo a que o responsável designa de “multiplicadores”, ou seja existe uma pessoa (ponto de contacto) em cada uma das empresas do Grupo para estas matérias, activos importantes na implementação da função de Gestão de Risco na WEG.

A SMALL TEAM TAKES ON A GREAT MISSION

“You learn by exchanging ideas.” Words that his department lives by. It’s a philosophy that Vanderlei Moreira consistently drills into his team. This is why the insurance and risk department at WEG is “frequently queried and asked to participate in the company’s decision-making process,” he affirms.

“I used to be an insurer. Now, I am a risk manager, so I know what the other side wants. I also happen to know what our side needs, which pleases me a great deal.” This is how Vanderlei Moreira believes both sides can be well served when it comes to the risk transfer process. “Our team is small,” he says. In fact, there are only three people on it. One works exclusively on transportation management in Brazil and imports-exports. Another one deals with life insurance claims, civil liability, engineering and car fleet risks. A third person “handles our foreign branches,” he explains. Moreira points out, however, that the department will grow.

Right now, they’re running on what the team leader calls “multipliers.” What does that mean? There is a person, a focal point, assigned to each of the group’s business units to handle these matters. These people are important assets to the implementation of Risk Management function at WEG.



No que toca ao risco, a lista de focos de atenção da WEG é extensa: desde a imagem, passando pela produção, transporte, multas até às questões de *compliance*. Isto obriga a que o departamento de gestão de riscos tenha de ser muito proactivo. Até porque actualmente os riscos são encarados numa perspectiva de Grupo. “Antes cada unidade dentro da WEG era detentora dos seus próprios riscos”, mas hoje as coisas mudaram. A área de risk management dá resposta a várias questões – Quais são as preocupações da empresa? Quais são as políticas? Quais os riscos? –, para assim poder planear, identificar e antecipar os riscos em que pode incorrer.

Vanderlei Moreira destaca ainda o comité de riscos financeiros, que analisa o risco de *hedging* em matérias-primas (onde o principal, actualmente, é o risco do cobre), das aplicações financeiras e do risco cambial, uma vez que a WEG trabalha com nove divisas diferentes num ambiente de mercado complexo.

TRABALHAR COM OS MELHORES

A abordagem da WEG em relação aos seguros assenta em três questões: reter (o que reter?), dividir (o que dividir?) ou fazer a “transferência” total do risco? Em relação à transferência do risco, Moreira explica que a decisão depende de para quem vai ser feita, de como vai ser feita e se é uma transferência a 100%. Posteriormente é avaliado qual é o segurador melhor posicionado para fazer essa operação de transferência. “E é não só o segurador, mas também o ressegurador do segurador” frisa o gestor de risco.

Sobre as características dos seguradores a contratar, Moreira explica que é essencial que o segurador tenha “vontade de pagar os sinistros e solidez”. E é por isso que a WEG procura os seus parceiros entre os “principais players do mercado”. De fora ficam aqueles que não estão bem cotados ou que já têm histórico de problemas ou situações mal resolvidas com a empresa.

EM BUSCA DE UMA PARCERIA DE SUCESSO

Vanderlei Moreira nota que “a WEG já tem uma pool de seguradoras” e que para entrar nesse grupo são necessárias a disponibilidade de pagar sinistros e as garantias de solidez financeira, “mas, mais do que isso”, o que procura “é um parceiro”: “O risco não é só nosso nem só deles, é de ambos”.

Sobre como se processa essa gestão partilhada do risco, o gestor esclarece que o objectivo é trabalhar “a quatro mãos”. Na WEG identificam-se algumas questões, que são corrigidas internamente, mas quando o segurador faz alguma recomendação, procura-se sempre “melhorar esse aspecto também”. Aliás, a WEG está sempre “disponível e aberta para ouvir e discutir com o segurador” as sugestões para diminuição do risco, até porque esse “é um aspecto central” na vida do Grupo, refere.

E prossegue com um exemplo de trabalho com a Herco, na vertente patrimonial, “um trabalho anual onde são visitados os locais de risco mais importantes para as operações e onde é importante garantir a integridade do património.”

Nesta abordagem há uma identificação dos riscos, uns mais operacionais outros nem tanto, onde são feitas várias recomendações e após as quais é apresentado um projecto de melhoria, sujeito a análise por parte da WEG, que define posteriormente um prazo de implementação.

As far as risk is concerned, the WEG lists an extensive number of operational areas: From image risk to production, transportation and fines to matters of compliance. This forces the risk management department to be highly proactive. Also because risk, nowadays, is handled from a group perspective. “In the early days, each WEG unit handled its own risk,” but things have changed now. Risk management answers several questions: What are the company’s concerns? What policies are in place? What are the risks? Knowing the answers, the company is able to plan, identify and anticipate any risk it might incur.

Vanderlei Moreira draws our attention to the committee on financial risk, who analyze hedging risks on raw materials (where the leading risk, at this writing, is that associated with copper), financial products and foreign-exchange risk, as WEG works with nine different currencies in a complex market environment.

WORKING WITH THE BEST

WEG’s approach to insurance lies on three pillars: Hold back (what do we hold back?), divide (what do we divide up?) or effect a total risk transfer? Regarding risk transfer, Moreira explains that the decision depends on who or what you transfer risk to, how you achieve the transfer and whether this is a 100% transfer. Afterwards, they decide which insurance carrier offers the best option on transfers. “Not only the insurance carrier, but also the carrier’s reinsurer,” the risk manager emphasizes.

Concerning the profiles of any insurance carriers to be engaged, Moreira explains that they must be “willing to make good on claims, and be solvent.” This is why WEG seeks out partners among “the top contenders in the market.” Any companies that do not possess a solid reputation, or have a troubled history with the company are not considered.

IN SEARCH OF A SUCCESSFUL PARTNERSHIP

Vanderlei Moreira notes that “WEG already has access to an insurance carrier pool” and that, to join the pool, a company must be willing to cover losses & claims, as well as demonstrate solvency “but, more than that,” what he is looking for is “a partner: It’s not just us shouldering the burden of risk, it’s not just them, it’s the two of us together.”

And how is this shared risk management to evolve? The risk manager likens it to playing piano four hands. At WEG, concerns are mapped out and corrected internally, but, when the insurance comes to them with recommendations, the company tries to “follow their recommendations, too.” In fact, WEG is always “available and open to discussing with the insurer” any recommendations to mitigate risk, as this is “a crucial aspect” in the Group’s business, Moreira states.

By way of example, he provides his work with Herco regarding property risk. “Over there, they conduct annual visits to the locations at risk which are of greater significance to their operations and where it is vital to ensure that their property is preserved.”

Through this approach, risks are identified. Some are more pressing than others. Several recommendations are made, after which an improvement project is submitted to analysis by WEG, which then defines a schedule for implementation.

“Como já fui segurador sei o que o lado de lá quer, mas também sei quais são as necessidades deste lado e isso agrada-me.”

“Having been an insurer, I know what the other side wants, but I also know what our side needs and I take great pleasure in that.”

“A abordagem da WEG em relação aos seguros assenta em três questões: reter (o que reter?), dividir (o que dividir?) ou fazer a “transferência” total do risco?”

“WEG’s approach to insurance lies on three pillars: Hold back (what do we hold back?), divide (what do we divide up?) or effect a total risk transfer?”

A GESTÃO DE RISCO FORA DE PORTAS

A WEG tem hoje uma presença internacional expressiva, com unidades na Argentina, México, Portugal, China, Índia e África do Sul. Esta última é a mais recente, tendo sido adquirida a um parceiro líder do mercado sul-africano. Sobre a abordagem da gestão de risco nestas unidades Moreira esclarece que, neste momento, as filiais no exterior não seguem ainda todas as políticas de gestão de risco seguidas no Brasil, mas já se está a fazer um esforço nesse sentido. “Os riscos que hoje temos já planeados e controlados são os financeiros, de fornecimento e os legais” esclarece.

No caso, por exemplo, da política dos transportes, esta já é seguida nos EUA, México, China e Índia, mas começará a ser aplicada também nas outras unidades mundiais. É uma prioridade estratégica “trazer as filiais da WEG para o mundo da análise de risco”, frisa Moreira.

A gestão dos recursos humanos, e em particular os que estão fora do país, é outra área que preocupa a WEG. Hoje, a empresa tem cerca de 90 trabalhadores expatriados, a maioria na China, seguindo-se a Índia e o México. “São países que hoje nos preocupam, diz o especialista, referindo por exemplo os riscos de desastres naturais: “A nossa grande preocupação é com esses expatriados e os seus familiares, por exemplo a necessidade de evacua-los em caso de ocorrência de um evento catastrófico”. E por isso explica que a abordagem seguida para lidar com este risco foi em primeiro lugar a de identificar as situações em concreto e depois definir um “plano de evacuação de emergência”.

UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A LEI

A promoção dos temas de gestão de risco no Brasil é outra das paixões de Vanderlei Moreira, uma faceta que pode desenvolver enquanto Director da Associação Brasileira de Gestores de Risco (ABGR) para o Estado de Santa Catarina.

O gestor considera que existem realidades muito distintas no modo como a questão é abordada, o que depende muito da dimensão das empresas. Enquanto as grandes acabam por contratar para o seu quadro de pessoal profissionais para esta função, as empresas de média e pequena dimensão “recorrem ao seu broker de seguros para fazer a gestão do risco, apoiando-se nestes prestadores de serviços, que fazem um excelente trabalho” considera Moreira. “Não só vendem o seguro, mas também um serviço que permite às empresas terem gestão de risco mesmo não tendo recursos próprios para isso”, acrescenta.

Sobre se a realidade brasileira é igual à de países onde estas questões já são tratadas há mais tempo, Vanderlei Moreira comenta que “o Brasil ainda tem muito que aprender”. E critica o facto de a legislação ainda ser “muito flexível e complacente com empresas que causam danos”.

Relativamente ao futuro da actividade, o especialista não tem dúvidas de que “a gestão de risco é uma realidade que vai ser implementada em todas as empresas”, não importa o tamanho. “É uma peça fundamental para a sobrevivência de uma empresa”, garante. E reforça a ideia explicando que a transferência de risco por si só não é suficiente: “Eu posso ter numa empresa média protecção de risco de incêndio, ou seja de património, mas tenho de acautelar a questão da interrupção dos negócios”.

RISK MANAGEMENT ABROAD

Nowadays, WEG boasts an expressive international presence, with units in Argentina, Mexico, Portugal, China, India and South Africa. The latter unit is a newcomer to the group, having been acquired from a South African market leader. Regarding risk management at these units, Moreira explains that, at this writing, foreign branches do not yet comply with all the risk management policies adhered to in Brazil, but efforts are being made to that end. “The risks we now fully control, and plan for, are financial, supply and legal,” he clarifies.

Transportation policies are already followed in the USA, Mexico, China and India, but they will soon be implemented across the rest of the units in the world. It is a strategic priority to “bring WEG branches into the world of risk analysis,” he emphasizes.

Human resource management, and especially human resources outside the country, is another subject that merits attention from WEG. At the moment, the company’s deployed around 90 expatriate workers, most in China, then India and Mexico. “These countries are cause for concern,” the specialist says, pointing to the likelihood of natural disasters: “Our foremost concern is to protect these expatriates and their families, which might include the need to evacuate them from disaster areas”. So, he explains, “the preferred method to handle this kind of risk was, first off, to identify concrete dangers and then define an emergency evacuation plan”.

A CRITICAL OUTLOOK ON THE LAW

Advocating risk management issues in Brazil is another defining passion for Vanderlei Moreira, one he can indulge in as head of the Brazilian Association of Risk Managers (ABGR) for the State of Santa Catarina.

The risk manager believes there are many different approaches to the issue of risk management and this has much to do with the size of a corporation. Major corporations eventually hire professionals to take on risk management, whereas midsized corporations and small companies “go to their insurance broker for risk management solutions, relying on these service companies that, in fact, provide great service. “Not only do they sell insurance, but also a service which allows companies to enjoy the benefits of risk management when they do not have sufficient resources to do it by themselves,” he expounds.

When pressed as to how Brazil compares with countries where risk management has a much longer history, Vanderlei Moreira states that “Brazil has a lot to learn.” He is very critical of the fact that extant legislation is still “too permissive and complacent with companies that cause great harm.”

Regarding the future of this business, the specialist does not doubt that “risk management will be implemented by every business” regardless of size. “It is fundamental to the survival of a company,” he guarantees. He elaborates on this notion, explaining that risk transfer alone is not enough: “Let’s say I run a midsized company, and have fire coverage. That’s property coverage, and I also have to consider business interruption losses.”



Um gigante industrial com foco global An industrial giant with a global approach

A WEG é uma das maiores empresas brasileiras e quer consolidar-se mundialmente como uma prestadora global no sector dos motores e equipamentos eléctricos. Esta verdadeira multinacional sediada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, tem hoje 25 filiais de venda em vários pontos do mundo e cerca de 40% da sua facturação (mais de 1,4 mil milhões de reais no terceiro trimestre de 2010, com um crescimento acima de 10%) já é originada no estrangeiro.

O grosso das operações continua centrado no Brasil – é aí que estão as grandes unidades industriais (apesar de também ter fábricas em Portugal, China, Argentina e México) e o grande volume da força laboral – mas a empresa está atenta a oportunidades estratégicas que lhe permitam criar outras grandes unidades internacionais. Sejam parcerias ou aquisições, o foco é crescer. A mais recente aquisição foi na África do Sul: o Zest Group, líder na distribuição de motores eléctricos.

Contudo, apesar da ambição ser de internacionalização, há um objectivo muito claro que é o de “manter a tecnologia dentro de portas e reter todo o conhecimento na empresa”, como confessa o risk manager Vanderlei Moreira.

WEG is one of the leading Brazilian corporations and wishes to achieve global consolidation as a service company in the electrical motors and machinery sector. This multinational, based in Jaraguá do Sul, Santa Catarina, now runs 25 sales branches all over the world and almost 40% of its income (upwards of 1.4 billion reais for 2010 Q3, with growth above 10%) is already generated outside Brazil.

Most activities are still conducted in Brazil – that’s where the major production units are (although there are a few more in Portugal, China, Argentina and Mexico) and most of its workforce – but the company will make the most of strategic opportunities to commission other large international units. Be it through partnerships or acquisitions, growth is the top priority. The latest acquisition was in South Africa: The Zest Group, a leader in electric engine distribution.

Although going global is an ambition, there is a very explicit goal, and that is “to retain technology at home and all the knowledge within the company,” as risk manager Vanderlei Moreira confesses.



“A diminuição do risco é um aspecto central para a WEG.”

“Mitigating risk is a key concern in WEG's view.”



Como exemplo, refere o caso da própria WEG, que tinha uma única produtora de fio de cobre em Jaraguá e optou por prevenir esta situação de eventual estrangulamento na produção com a construção de uma segunda unidade, em Itajaí, também no Estado de Santa Catarina.

Enquanto dirigente da ABGR em Santa Catarina, Vanderlei Moreira fala com orgulho desta sua faceta associativa, afirmando que tem feito um esforço para “implementar e disponibilizar” todas as matérias relacionadas com a gestão de risco nas empresas daquela região. O contacto permanente entre profissionais do sector e a troca de ideias e experiências é outra das facetas que considera mais gratificante neste envolvimento associativo.

A SUSTENTABILIDADE COMO PALAVRA DE ORDEM

As questões relacionadas com a sustentabilidade são outro dos interesses de Vanderlei Moreira e a prova de que a gestão de risco é uma matéria que se cruza com todas as vivências de uma empresa.

Por exemplo, os diluentes técnicos usados na produção do cobre são à base de água e não de solvente: “Com isto temos dois benefícios; redução do risco ambiental e protecção do património, evitando os riscos de explosão”, destaca. A WEG hoje é certificada pela norma ISO 14000. Tem uma comissão de riscos ambientais e é esta comissão que analisa todos os riscos ambientais dos parques fabris.

A redução do consumo de água é outra das prioridades (a água utilizada na produção é reciclada, ou seja, volta para a produção), assim como a sustentabilidade dos materiais consumidos e utilizados. “A nossa ideia de ter uma WEG Florestal foi com o intuito de ter como matéria-prima madeira de origem certificada, para não gerar desflorestamento” comenta Vanderlei Moreira. Hoje as florestas da WEG são essencialmente de pinhos e eucaliptos. Com a propriedade da floresta, a WEG consegue ter uma certificação da origem da madeira e responder a exigências de países que exigiam que a madeira fosse certificada.

As an example, he points out WEG itself, which ran a copper wiring plant in Jaraguá and chose to fend off the risk of business interruption by building a second unit in Itajaí, also in the State of Santa Catarina.

As head of the ABGR for Santa Catarina, Vanderlei Moreira speaks proudly of his dedication to networking, and his efforts to “implement, and make available to all the companies in the region” all matters connected with risk management. Ongoing contact and information exchange among sector professionals is another side of the associative endeavour he takes great pleasure in.

SUSTAINABILITY, A GOAL AND AN ASPIRATION

Sustainability-related issues have also drawn Vanderlei Moreira's attention. They also illustrate how risk management permeates all the aspects of a company's business.

For example, the technical dilutants used in copper-making are water-based, not solvent-based: “This brings two benefits—reduced environmental risk and property protection, avoiding explosion hazards,” he states. WEG is currently ISO 14000-certified. It possesses a committee on environmental risk and it is this committee that analyzes all the environmental hazards faced by the company's production units.

Reducing water consumption is another priority (water used for production purposes is recycled back into production), and so is the sustainability of all raw material consumed or employed. “The idea behind WEG Florestal (“WEG Forestry”) was to employ timber with certified origins as raw material, so as not to deplete natural forests”, says Vanderlei Moreira. Currently, WEG forests are essentially pine and eucalyptus woods. Owning the forest, WEG manages to obtain certified-origin timber and keep up with legislation in countries where timber used for industrial purposes must be certified.

“A gestão de risco é hoje é uma peça fundamental para a sobrevivência de uma empresa.”

“Risk management is, today, fundamental to the survival of any company.”

A aposta na certificação é contínua e começou já com os fundadores da empresa. A justificação, segundo Vanderlei Moreira, deve-se ao facto de ser uma grande empresa inserida dentro de uma pequena localidade e com a responsabilidade de empregar 10% da população de Jaraguá do Sul (onde está sediada a WEG) – cerca de 14 mil pessoas, que representam 30% da população activa da cidade.

A DIMENSÃO HUMANA DA WEG

O capital humano é de importância extrema na WEG, que tem em marcha programas específicos com o auxílio de assistentes sociais que, dependendo do problema do funcionário, intervêm em conformidade. São iniciativas variadas que abrangem problemas como o tabagismo, alcoolismo e dependência de drogas. Estes trabalhos são desenvolvidos por uma equipa de cinco psicólogas em que o atendimento preserva a privacidade da pessoa.

A WEG também dedica os seus recursos a várias acções de responsabilidade social corporativa. “Todos os anos os funcionários desenvolvem acções comunitárias, como esclarecimentos financeiros, apoio médico, ajuda legal” comenta Vanderlei Moreira.

This ongoing pursuit of certification began with the company's founders. Why is that? According to Vanderlei Moreira, WEG is a very large company headquartered in a very small town, Jaraguá do Sul, where it employs about 10% of the population – about 14,000 people, who represent 30% of the working population.

WEG'S HUMAN SIDE

Human resources are paramount at WEG. Specific programs have been launched with the aid of social workers who develop assistance schedules according to the needs of individual employees. These initiatives will deal with problems ranging from tobacco to alcohol to drug addictions. The work is carried out by a team of five psychologists where patient-doctor privilege is upheld.

WEG also devotes resources to a number of social corporate responsibility initiatives. “Every year, employees develop community actions, such as financial advisory services, medical assistance, legal aid,” Vanderlei Moreira enumerates. But the employees themselves are watched over by the company, be it

“Os resseguradores internacionais reconhecem o Brasil como um mercado «onde é muito apetecível estar»”

“International reinsurers know Brazil is a «highly desirable market»”

UMA ABORDAGEM INTERNACIONAL DOS SEGUROS

Nas suas relações com o mercado brasileiro de seguros e resseguros, a WEG tem seguido uma estratégia muito focada no Brasil, mas a tendência é para que a abordagem seja cada vez mais internacional, explica Vanderlei Moreira. Até 2009, a preocupação foi colocar os seguros apenas localmente, no Brasil. Mas a partir de 2010 começou-se a implementar um programa mundial. Com isto já estão a identificar os parceiros deste programa e de que forma irá ser implementado.

“A nossa principal preocupação nas filiais são os seguros de Property, Liability, D&O, Transportes e Seguro de Garantia. Para esses ramos nós já estamos adoptando [parceiros globalmente] refere. Apesar de os outros ramos inerentes ao país estarem a ser colocados no mercado local, hoje a WEG considera a possibilidade de um parceiro internacional.

“Estamos a conversar com a MDS e com a BrokersLink, para que possa vir a auxiliar-nos na implementação dos outros programas” desvenda Vanderlei Moreira. Quando questionado sobre o porquê desta abordagem, refere que a preocupação vai muito além das questões económicas associadas ao programa. “Preocupamo-nos com a forma como vai ser gerido este risco porque terá de ser uma gestão idêntica para todas do ponto de vista macro, mas com diferenças ao nível micro, de acordo com as políticas legais de cada país e as suas culturas”.

Sobre o mercado do resseguro no país, Vanderlei Moreira não tem dúvidas que os resseguradores internacionais reconhecem o Brasil como um mercado “onde é muito apetecível estar”. Em 2010 cresceu acima dos dois dígitos, sendo visto actualmente “uma potência”. E o país só tem a ganhar com o investimento dos operadores internacionais, refere.

AN INTERNATIONAL APPROACH TO INSURANCE

Considering its relationships with the Brazilian insurance and reinsurance market, WEG has centered its strategy mostly on Brazil, but in all likelihood, global business will become an ever-greater focus. Up until 2009, placing insurance only at the local level (in Brazil) was the chief concern. Starting in 2010, an international expansion program came into effect. Prospective partners are now being identified, and guidelines for implementation studied.

“Our main concern with the branches are Property, Liability, D&O, Transportation and Surety Bond. We've already identified global partners to help us with these lines of business,” the risk manager states. Even though the other kinds of insurance in the country are now placed in the local market, these days WEG is entertaining the possibility of engaging with an international partner.

“We're in talks with MDS and BrokersLink so they might help us implement our other programs,” Vanderlei Moreira unveils. When questioned on the motives behind this approach, he claims their concern transcends the economic reasons associated with the program. “We're preoccupied with the way this risk will be managed, as, from a macro standpoint, management will have to deliver uniformity but, at a micro level, management must conform to the legal policies and cultures of each country.”

On the reinsurance market in the country, Vanderlei Moreira does not doubt international reinsurers know Brazil as a “highly desirable market”. In 2010, it boasted two-digit growth, and is currently “a force to be reckoned with.” The country stands to gain from the investment of international operators, asserts Moreira.

“A nossa ideia de ter uma WEG Florestal foi com o intuito de ter como matéria-prima madeira de origem certificada, para não gerar desflorestamento.”

“The idea behind WEG Florestal (‘WEG Forestry’) was to employ timber with certified origins as raw material, so as not to deplete natural forests.”



Mas os próprios trabalhadores são alvo de acompanhamento por parte da empresa seja através do fornecimento de refeições ou da assistência médica em ambulatório. “Temos também a preocupação de alargar estes benefícios e assistência aos familiares dos funcionários” explica Vanderlei Moreira.

through meal delivery programs or outpatient medical assistance. “It is also our concern to extend these benefits and assistance to the employees’ families,” Vanderlei Moreira concludes.

BOMBEIROS AO SERVIÇO DA WEG

A contratação de uma equipa de bombeiros profissionais é mais um testemunho da criatividade do departamento da gestão de riscos e um motivo de orgulho para Vanderlei Moreira. “Estes bombeiros profissionais vêm ajudar as brigadas de incêndio da empresa”, que são formadas por cerca de 800 funcionários não especializados. Cada turno passa a contar com três bombeiros profissionais, equipados com uma viatura de combate ao fogo, que prestam serviço aos três grandes parques fabris da área Química. “São da maior representatividade para a WEG”, garante Vanderlei Moreira.

FIREFIGHTERS TO SERVE WEG

Hiring a team of professional firefighters demonstrates how creative the risk department can get, and is something Vanderlei Moreira can be proud of. “These professional firefighters help the company’s fire brigades,” which are composed by around 800 unskilled employees. Each of the shifts will now include three professional firefighters, equipped with one fire truck, and they will protect the three large industrial premises run by the Chemical division. “These people bring WEG to the fore,” Vanderlei Moreira guarantees.