

# Jorge Luzzi

A man passionate about risk management and the world

Um apaixonado pela gestão de risco e pelo mundo

Jorge Luzzi, executive president of Herco Global, MDS Group, talks about the company's strategy, his new challenges, and revisits his career and roots. Jorge Luzzi, presidente executivo da Herco Global, grupo MDS, fala sobre a estratégia da empresa, os seus novos desafios e revisita a sua carreira e raízes.

**You have been with MDS since October 2013. What is your role in the Group?**

I am Executive President of Herco Global and I also play a strategic role in the Group's risk management. Although I haven't been with the Group very long, in my opinion Herco Global's main goal is to focus on risk management and more specifically on Enterprise Risk Management (ERM) in an integrated and comprehensive fashion. This is our source of differentiation in the market. Risk Engineering is a very important part of the Group's offering but that alone is not enough to make us stand out from the crowd. Herco needs to offer more, taking on board the additional activities of risk identification and analysis as well as BIA (Business Impact Analysis) and business continuity, which involves preparing companies for the aftermath of a major claim or crisis. Our goal is



**Está na MDS desde Outubro de 2013. Qual o seu papel no seio do Grupo?**

Sou presidente executivo da Herco Global, e desempenharei um papel estratégico na gestão de risco do grupo. Apesar de estar no grupo ainda há pouco tempo, a meu ver, o principal objetivo da Herco Global é dedicar-se ao gerenciamento de risco, mais concretamente ao Enterprise Risk Management (ERM) de uma forma integrada e completa – esta é precisamente a nossa fonte de diferenciação no mercado. O Risk Engineering é uma competência muito importante mas não distintiva. A Herco deve ir para além dela, integrando também as atividades de identificação dos riscos, e análise, ao que acresce o BIA (Business Impact Analysis) e *business continuity*, que envolvem preparar as empresas para o que se segue à ocorrência de um grande sinistro ou crise. Temos como objetivo trabalhar todo este espectro com o grupo, os fornecedores e com os clientes. Na prestação destes serviços, a Herco vai estabelecer uma forte complementaridade com a parte de transferência de risco, que pode ser feita através da MDS. Esta é uma atividade muito importante, que completa o gerenciamento de riscos. Este é, sem dúvida, um desafio muito interessante para mim.

**E a nível da HighDome?**

Sou também membro do Board da HighDome PCC. Sendo uma ideia inovadora, a HighDome vem abrir novas possibilidades às empresas que procuram soluções alternativas ao mercado de seguros tradicional e que não tinham ainda recorrido ou equacionado a possibilidade de trabalhar com as cativas tradicionais. O recurso a estas é frequentemente percecionado como envolvendo fortes exigências a nível de investimento de capital e regulatórias. Penso que a HighDome é realmente um projeto de futuro, uma solução forte e inteligente. Presentemente, o principal desafio passa precisamente por partilhar com o mercado as potencialidades da empresa, nomeadamente em termos das diferenças entre uma cativa tradicional e uma cativa por células. A HighDome vem também complementar a oferta do grupo, proporcionando

In 2002, Jorge Luzzi was honored with the Harry and Dorothy Goodell Award, sponsored by RIMS. This was the first time that the most prestigious award that this society bestows upon an individual was attributed to a non Anglo-Saxon. It recognizes a person for his/her outstanding contributions to risk management and RIMS. Even if he received many awards during his career, this is the one Jorge Luzzi cherishes the most. In his own words: "I am very proud of this award."

Em 2002, Jorge Luzzi recebeu o Harry and Dorothy Goodell Award, patrocinado pelo RIMS. Esta foi a primeira vez que o mais prestigiado prémio atribuído por esta organização a título individual foi entregue a um não anglo-saxónico. O galardão reconhece um indivíduo pelos seus contributos extraordinários para a gestão de risco e para o RIMS. Apesar de ter recebido várias prémios ao longo da sua carreira, este é o mais valorizado por Jorge Luzzi, que afirma "Para mim foi um grande orgulho receber este prémio."

RIMS  
GOODPELL AWARD

to work this entire spectrum with the Group, the suppliers and the customers. Herco's provision of these services will be the perfect complement to the risk transfer services, which can be offered by MDS. This is a very important activity, which rounds off our risk management offering. This is definitely a very interesting challenge for me.

#### And what about HighDome?

I am also a member of the Board of HighDome PCC. Being an innovative idea, HighDome is opening up new opportunities for companies that are seeking alternatives to the traditional insurance market and that have not yet turned to or considered the possibility of working with traditional captives. It is often

thought that the requirements for this option are very demanding, in terms of both capital investment and regulations. I believe that HighDome really is a project with great potential for the future, a strong and intelligent solution. The main challenge at the moment is precisely to share the company's potential with the market, particularly in terms of the differences between a traditional captive and a cell captive. HighDome will also complement the Group's range of services by offering risk retention solutions and by completing the ERM process with regard to the technical retention of risk not transferred via traditional insurance policies.

#### You already have a lengthy international career behind you. What would you say are the highlights?

I have spent my entire career in the insurance sector, as an insurer, a broker and a customer. I began very young, at a Japanese insurance company, where I learned the basic ideas that I am still applying to this day. Next, I joined a large broker, which gave me the opportunity to see insurance and consultancy services from other perspective. I very quickly began working in the insurance and risk department for the then Swiss group, Ciba-Geigy, which is now Novartis. I moved on from being a broker to being a customer, completing a cycle that I consider to have been very important for my career. It was during my time at this company that I first came into contact with something that was to have a huge impact on my life: risk management. In 1987, I took on a position at the Pirelli Group, which turned out to be life-changing for me. I stayed there till 2013. Initially based in Switzerland, I moved to Brazil in 1993, with the goal of introducing the vision of risk management as we know it today in a vast and challenging market. Later, my area of operation expanded to encompass the whole of Latin America, North America, the Far East and Oceania. In 2005, I had the honour of being invited by



soluções de retenção de risco e também completar o processo de ERM no que se refere a retenção técnica de riscos não transferidos via seguros tradicionais.

#### Tem já uma longa carreira internacional. Que aspetos destaca neste seu percurso?

Toda a minha carreira fez-se no setor segurador como segurador, corretor e cliente. Comecei muito jovem, numa seguradora de origem japonesa, onde aprendi ideias básicas que aplicaria toda a vida. De seguida integrei um grande corretor, onde pude ver os seguros e os serviços de consultoria do outro lado. Rapidamente ingressei na área interna de gerenciamento de

seguros e riscos do grupo suíço Ciba-Geigy, atual Novartis. De broker passei a cliente, completando um ciclo que considero muito importante na minha carreira. Nesta empresa tive os meus primeiros contatos com algo que marcaria a minha vida – o gerenciamento de risco. Em 1987 comecei uma experiência muito marcante para mim no grupo Pirelli, onde ficaria até 2013. Inicialmente baseado na Suíça, mudei-me para o Brasil em 1993, com o objetivo de implementar a visão de gerenciamento de risco como a conhecemos hoje num mercado enorme e desafiante. Mais tarde vi a minha área de atuação alargada a toda a América Latina, América do Norte, Extremo Oriente e Oceânia. Em 2005 tive a honra de ser convidado pela Pirelli para liderar todas as atividades de Risk Management do grupo a nível mundial, o que significou voltar a Itália. Foram anos muito gratificantes a nível pessoal e profissional, que muito contribuíram para o que sou hoje. Destaco três objetivos cumpridos durante este período: conseguimos transformar um risco muito difícil de transferir para o mercado segurador, num risco muito apetecido, como reconhecimento do nosso trabalho no gerenciamento de risco; alargamos o âmbito de uma cativa que apenas incorporava riscos Property e Employees Liability para incluir muitos outros; e ajudamos a formar *risk managers* que são hoje referências no mundo. Durante a minha carreira foram-me exigidos alguns

sacrifícios, mesmo pessoais e familiares. Mas sempre me senti muito reconhecido, nomeadamente pelo mercado, que me atribuiu vários prémios (Goodell Award da RIMS, Alarys Award e um reconhecimento da Assembleia Legislativa do estado de São Paulo). Mas o mais importante é que a minha carreira permitiu-me conhecer muita gente e fazer muitos amigos para toda a vida. Agradeço a Deus estas experiências e estou seguro que muito mais vem por diante nas minhas novas responsabilidades no grupo MDS.

“Herco Global’s main goal is to focus [...] on Enterprise Risk Management (ERM) in an integrated and comprehensive fashion.”

“o principal objetivo da Herco Global é dedicar-se ao [...] Enterprise Risk Management (ERM) de uma forma integrada e completa.”



Pirelli to take charge of all the Pirelli Group’s risk management activities worldwide, which meant moving back to Italy. Those were extremely gratifying years for me, both at personal and professional levels, and greatly contributed to making me the man I am today. I would highlight three goals achieved during that period: we managed to turn a risk which was very difficult to transfer to the insurance market into a highly desirable one, as a recognition of our work in risk management; we expanded the scope of a captive that dealt only with Property and Employee Liability so that it now handles many more risks; and we helped train risk managers who are today among the best in the business worldwide. Over the course of my career, I have had to make a number of sacrifices, some of which have involved my private and family life. But I have always felt appreciated for my work, particularly by the market, which has awarded me a number of prizes (the Goodell Award from RIMS, the Alarys Award and recognition from the Legislative Assembly of the State of São Paulo). But the most important thing is that my career has given me the opportunity to meet lots of people and make many lifelong friends. I am grateful to God for these experiences and I am sure that my new responsibilities at the MDS Group will bring me many more.



**Alongside your professional career, you have always been heavily involved with industry associations. How have these opportunities come about?**

My involvement has almost always been due to invitations from colleagues. I was involved in the launch of ABGR (Brazil) where I actually took on the presidency, and I was also a founding member of ALARYS (Latin America) where I was also president. When I moved to Italy, I became involved with the local association ANRA (Italy), and ended up representing the country at FERMA. At this time, I had the opportunity to take on roles in international organisations. I was heavily involved at FERMA, the Federation of European Risk Management Associations: I was a member of the Board, vice-president and, more recently, president. Lastly, I was extremely honoured to take on a variety of roles – treasurer, vice-president and president – at IFRIMA, the international federation of associations, which has members in five continents. To some

**A par da sua carreira profissional, teve sempre um grande envolvimento com associações setoriais. Como surgiram estas oportunidades?**

O meu envolvimento acabou por resultar quase sempre de convites de colegas. Estive envolvido no lançamento da ABGR (Brasil), tendo chegado a assumir a sua presidência, e fui também sócio fundador da ALARYS (América Latina), onde também fui presidente. Quando me mudei para Itália, envolvi-me na associação local ANRA (Itália), acabando por representar o país na FERMA. Nessa altura, tive a oportunidade de assumir papéis em organizações internacionais. Tive um envolvimento muito significativo e rico na FERMA, a associação europeia para o gerenciamento de risco – fui membro do Board, vice-presidente, e, mais recentemente, presidente. Finalmente, tive a grande honra de desempenhar vários papéis na IFRIMA, a associação das associações, com membros nos 5 continentes – fui tesoureiro, vice-presidente e presidente. De alguma maneira, a minha carreira foi crescendo em paralelo com a minha participação nas associações de gerenciamento de risco e com a consciencialização para a importância desta atividade. Este

envolvimento, apesar de exigente em termos de tempo e de compatibilização com a carreira profissional, foi sempre muito positivo tanto a nível pessoal, como para a empresa em que colaborava. Aprendi muito pelo alargamento dos meus horizontes a outros setores e a outros tipos de risco. A partilha de conhecimento mantém-nos atentos, dando-nos competências adicionais para melhor compreendermos as necessidades, decorrentes, por exemplo, de riscos emergentes, e identificarmos caminhos diferentes. Em simultâneo, também tive a oportunidade de devolver à profissão o que esta me deu, pondo os meus conhecimentos e experiência ao serviço da formação de novos gestores de risco.

**Falou em riscos emergentes. Qual a sua relevância no futuro da gestão de risco?**

Tudo que de novo sucede de alguma forma tem um impacto na profissão. E isso é muito interessante, porque permite à gestão de risco manter-se viva e dinâmica. É o que de alguma forma ocorre,

extent, my career progressed alongside my participation in the risk management associations and the rising awareness of the importance of this activity. And although this involvement has been very time-consuming and demanding in terms of compatibility with my professional career, it has always been very positive both for me personally and for the company I was working for. I learned a great deal from broadening my horizons to other sectors and other kinds of risk. Sharing knowledge keeps us on our toes, teaching us new skills so that we can better understand the needs arising, for example, from emerging risks, and identify different options. At the same time, I have also had the opportunity to give back to the profession what it has given me, putting my knowledge and experience to use in training new risk managers.

**You mentioned emerging risks. How important will they be in the future of risk management?**

Everything new that happens impacts the profession in some way or another.

This is particularly interesting since it allows risk management to stay alive and remain dynamic. This is what happens to some extent in the case of reputation risks, for example. Initially of particular concern in service sector, the issue has now become hugely relevant in industry. In other words, apart from all the traditional risks, it is now essential that regardless of the sector they operate in, companies take into consideration the way the markets perceive them and their products, and actively manage those risks. Another important area has come about due to the development of the Internet over the last 15 years and the consequent emergence of cyber risks. Aspects such as technological terrorism, Internet theft and even cyber warfare are some of the risks that need to be seriously considered in this context. Climate change is another hot topic, which has to be constantly analysed because of its potential impact on companies' operations. And then there are also natural disasters – earthquakes, tsunamis and floods – to which no region in the world has been immune in recent years. We are seeing political risk in a growing number of markets nowadays, with serious consequences for companies. Take the case of Repsol's loss of control in YPF in Argentina, for example. And we mustn't forget the risks associated with managing the supply chain. Globalisation has meant that companies' activities are geographically dispersed, and so they need to have a global view of the risks they face in terms of suppliers, production, distribution and customers. In this context, the big challenge for risk management, and for Herco in particular, will be precisely to identify those risks, an activity which is not being given enough attention at the moment.

**What made you accept the challenge of coming to the MDS Group and HERCO Global?**

I have known the Sonae and the

por exemplo, com os riscos de imagem ou reputação. Esta questão, inicialmente preponderante nos serviços, acabou por ganhar enorme relevância nas empresas industriais. Ou seja, para além dos riscos tradicionais, hoje é indispensável pensar, independentemente do setor, na percepção que os mercados têm da empresa e dos seus produtos, e gerir ativamente estes riscos. Outra área importante decorre do desenvolvimento da internet nos últimos 15 anos, que levou ao surgimento dos *cyber risks*. Aspectos como o terrorismo tecnológico, o roubo através da internet, ou mesmo guerras por esta via são alguns dos riscos que têm que ser pensados em profundidade neste contexto. As mudanças climáticas são também um tema forte, que tem que ser analisado de forma permanente dado o seu impacto sobre a atividade produtiva das empresas. Acrescem ainda as catástrofes naturais, que não têm poupado nenhuma região do mundo nos últimos anos, com a ocorrência de terremotos, tsunamis e inundações. O risco político está hoje presente num número crescente de mercados, com consequências graves para as

empresas. Veja-se o caso da perda de controlo da Repsol na YPF na Argentina. São também de referir os riscos associados à gestão da cadeia logística. A globalização tem significado uma enorme dispersão das atividades das empresas, que requer que estas tenham uma visão global dos riscos que enfrentam a nível de fornecedores, produção, distribuição e clientes. Neste contexto, o grande desafio do gerenciamento de risco, e da Herco em particular, vai passar precisamente por contribuir para a identificação destes riscos, uma atividade à qual não se dá suficiente relevância atualmente.

**O que o levou a aceitar o desafio de vir para o Grupo MDS e para a HERCO Global?**

Conheço e respeito muito a Sonae e a Suzano há muitos anos. O Grupo MDS é um projeto que acompanho há bastante tempo, e que tem demonstrado um dinamismo e uma capacidade de crescimento fora do comum. A possibilidade de assumir um desafio com a dimensão e o potencial da Herco Global, no seio de uma estrutura em que acredito, é já por si aliciante, mas o que também me motivou foi a possibilidade de desempenhar funções dentro da minha área, sob uma nova perspetiva. Se até agora grande parte do meu trabalho se focou na gestão de todo o risco de uma indústria em particular, complementado pela visão mais ampla proporcionada pelo envolvimento em organizações sectoriais, agora posso aplicar as competências que adquiri na condução estratégica de uma empresa que se dedica à gestão integrada do risco em diferentes sectores de atividade, em todo o mundo. Continuo com uma grande vontade de aprender e de explorar novos limites no gerenciamento de risco, e esta pareceu-me a oportunidade certa para

“I have spent my entire career in the insurance sector, as an insurer, a broker and a customer.”

“Toda a minha carreira fez-se no setor segurador, como segurador, corretor e cliente.”

São Paulo, Brazil



Suzano Groups for many years and have a great deal of respect for them. The MDS Group project, which I have been keeping my eye on for quite some time, has shown itself to be very dynamic and to have an extraordinary growth capacity. Having the opportunity to take on a challenge with the size and potential of Herco Global, within a structure that I believe in, is appealing enough in itself, but I was also motivated by the idea of being able to work within my own field of expertise, but from a new perspective. A large part of my work so far has been focused on managing all risks of one particular industry, complemented by the wider perspective gained from my involvement in industry associations. Now I can apply the skills I have acquired to spearhead the strategy of a company dedicated to integrated risk management in different industries worldwide. I am still very keen to learn and to explore new limits in Risk Management, and this seemed to me to be the right opportunity to continue on that pathway. I am very excited and feel extremely privileged to be a part of this very challenging project and group.

**You grew up in Argentina and have Swiss and Italian ancestry; your wife is Swiss and your daughters are Brazilian; you have four passports and have worked in countries all across the globe. Has this multicultural experience had any impact on the way you work and on your career?**

Yes, definitely. I began travelling as a child since my father also had an international career, so I have been exposed to different languages and cultures all my life. I have lived in vastly different countries and have a soft spot for all of them. All these experiences have kindled my desire to understand others, to learn about their culture, their languages and their approach to life. And this has a direct impact in business. A global executive must be able to understand others and the world around them. From this point of view, risk management, which deals with all these issues, is my ideal profession.

**You're back in Brazil. Is this a country you feel passionate about?**

Brazil is one of my passions. It is a vast country, known for the huge diversity which emerged namely from several historical influences in its past. The end result is a fascinating melting pot. Such variety in a country that is on its way to becoming one of the world's great powers is very exciting! But there are other things I am passionate about too; Europe, for example. I have Italian blood and I loved living in Switzerland. This liking for various cultures is in my genes and is also part of our family DNA. My wife is the daughter of a Swiss executive who worked at Nestlé for many years. She was born in Switzerland but grew up in Brazil. And my daughters have had many international experiences too.

**And now for the big question... the football world cup is just a few months away. Will you be supporting a particular team or will your loyalties be divided?**

I'm a huge fan of football; it's very complete sport. I love watching great players in action regardless of their nationality. I think I'm going to feel divided. At times like this, I think about the people who are dear to me. If Brazil doesn't win the World Cup in Brazil, it's going to be very hard on a lot of people who I care about deeply. I really enjoy Italian football too. I grew up in Argentina where I had a happy childhood, so I am very fond of the country. And now I have a very strong bond with Portugal, and friends who would like to see Portugal go far. So it's hard for me. I think I'll just play things by ear as the competition progresses... One of my teams is bound to make it to the final, and I'll be cheering them on with all my heart. ■

dar continuidade a esse percurso. Estou muito entusiasmado, e é um enorme privilégio integrar este projeto e grupo tão desafiantes.

**Cresceu na Argentina, tem ascendência suíça e italiana, tem mulher suíça e filhas brasileiras, tem quatro passaportes, trabalhou por muitos países pelo mundo fora. Essa experiência multicultural teve algum impacto na forma como trabalha e na sua carreira?**

Sim, certamente. Eu comecei a viajar desde criança, já que o meu pai também teve uma carreira internacional, tendo estado exposto a culturas e línguas diferentes desde sempre. Vivi em países muito diferentes, e sinto carinho por todos eles. Todas estas experiências criaram em mim uma vontade de compreender os demais, entender a sua cultura, o seu idioma e a sua forma de interpretar a vida. E isso tem uma aplicação direta nos negócios. Para um executivo global é fundamental entender os outros e o mundo que o rodeia. Neste aspeto, o gerenciamento de risco, que toca todos estes temas, é uma profissão ideal para mim.

**Está de volta ao Brasil. Este país é uma paixão?**

O Brasil é uma das minhas paixões. É um país enorme e caracterizado por uma grande diversidade, fruto, nomeadamente, das várias influências históricas de que foi alvo. O resultado é uma mescla muito interessante. Esta variedade é apaixonante num país que vai ser uma das grandes potências do mundo! Mas tenho outras paixões. Também gosto muito da Europa. O meu sangue é italiano e adorei também morar na Suíça. Este gosto por várias culturas está-me nos genes e faz também parte do nosso ADN familiar. A minha mulher é filha de um executivo suíço que trabalhou na Nestlé durante muitos anos. Nasceu na Suíça mas cresceu no Brasil. As minhas filhas têm também tido muitas experiências internacionais.

---

**"A global executive must be able to understand others and the world around them."**

**"Para um executivo global é fundamental entender os outros e o mundo que o rodeia."**

---

**Uma última provocação. O campeonato do mundo de futebol está quase a acontecer. Algum favorito ou vai estar com o coração dividido entre muitas equipas?**

O futebol é a minha paixão, é um desporto muito completo. Gosto muito de grandes jogadores, independentemente da nacionalidade. Acho que o coração vai estar dividido. Nestas alturas, penso nas pessoas que me são queridas. Se o Brasil não ganhar o mundial no Brasil vai ser muito duro para muita gente que eu quero muito. Gosto também muito do futebol italiano. Passei a minha infância, e uma infância feliz, na Argentina, pelo que gosto muito do país. E agora tenho um relacionamento muito forte com Portugal, e amigos que gostariam que Portugal chegasse longe. É difícil para mim. Acho que à medida que o mundial for andando vou vendo... Seguramente que na final uma das minhas equipas estará lá e vou torcer por ela de todo coração. ■