
62

A RECONSTRUÇÃO DE UM GIGANTE
REBUILDING A GIANT

70

RENASCER DAS CINZAS

Entrevista a Louis Brassard – Presidente Executivo Tafisa Canadá

RISEN FROM THE ASHES

Interview to Louis Brassard – Executive Chairman Tafisa Canadá

TAFISA LAC-MÉGANTIC

DOSSIER | FILE

77

TESTEMUNHOS DA COMUNIDADE
TESTIMONIALS FROM THE COMMUNITY

80

A VISÃO DOS ESPECIALISTAS
THE SPECIALISTS PERSPECTIVE

Tafisa Lac–Mégantic

A reconstrução de um gigante *Rebuilding a giant*



Texto / Text:
Manuela Lacerda

MDS
DIRECTORA ADJUNTA,
DIRECÇÃO DE GESTÃO DE
SINISTROS
DEPUTY MANAGER, CLAIM
MANAGEMENT DEPARTMENT

Foto / Photo:
Lac-Mégantic, Nov. 2009

3 anos depois do acidente, panorâmica da fábrica Tafisa, enquadrada na paisagem de Lac-Mégantic. O fumo que se vê é vapor de água.
3 years after the event, a panorama of the Tafisa factory and its surroundings at Lac-Mégantic. What looks like smoke is actually steam.

Considerada a **maior fábrica de painéis de aglomerado de madeira da América do Norte**, a unidade de Lac-Mégantic integra **um dos maiores produtores de painéis de madeira do mundo**, a Tafisa (holding da Sonae Indústria). Nela trabalham mais de 300 pessoas, em regime de funcionamento contínuo, 24h/7 dias da semana, distribuídos por 3 turnos diários.

Cerca de 90% da sua produção de painéis é usada na indústria de mobiliário e o restante na construção civil. Grande parte da produção de melamina segue também o mesmo destino. A fábrica iniciou a produção em 1992 com uma linha de produção de placas de aglomerado (PB) e outra de revestimento (Melamina). Na década seguinte foi objecto de varias alterações, todas elas com o objectivo de servir as crescentes exigências do mercado americano, tendo obtido, durante esse mesmo período vários certificados de qualidade e de conformidade com a legislação ambiental.

Considered **the largest wood conglomerate panel factory in North America**, the Lac-Mégantic unit incorporates **one of the largest wood panel manufacturers in the world**, Tafisa (a holding company of Sonae Indústria). The plant employs over 300 people, working 24/7 in 3 daily shifts.

About 90% of the panels it produces are used by the furniture industry and the remainder by the construction industry. A sizeable portion of its melamine production is put to similar use. The plant began functioning in 1992, manufacturing a line of wood conglomerate panels (PB) and a melamine line, for use in coating. During the following decade the plant underwent changes to serve growing demands in the American market. During the same period, it obtained several quality certificates and environmental compliance certificates.

Tocar as estrelas em Lac-Mégantic

Situada na província canadiana do Québec, perto da fronteira com os Estados Unidos (Maine), a região de Mégantic foi primeiramente povoada na segunda metade do século XVIII por uma vaga de imigrantes irlandeses, ingleses e escoceses e, mais tarde, por canadianos de origem francesa. A cidade de Lac-Mégantic (à beira do lago que lhe dá o nome) viria a ser fundada em 1884, impulsionada pelo desenvolvimento do último trecho da ligação ferroviária entre Montreal e a cidade portuária de Saint John. Com cerca de 22 mil habitantes, Mégantic é hoje um importante centro madeireiro, que tem na agricultura e indústria as suas principais actividades económicas. É na fábrica da Tafisa que centenas dos seus habitantes encontram emprego, mas muitos outros estão empregados nas pequenas e médias empresas que prestam serviços à unidade fabril da Sonae. Além disso, a fábrica funciona como pólo de atracção de mão-de-obra e de pequenas e médias empresas e estabelecimentos que se revestem de extrema importância para a economia local.

O turismo é outra das fontes de riqueza da região; os lagos cristalinos, as florestas a perder de vista do Parque Nacional de Mégantic, as condições excepcionais para a prática de desportos de Inverno e o moderno observatório astronómico são belíssimos cartões-de-visita desta zona do Québec. Tendo sido designada como a primeira reserva internacional de céu negro (ou paraíso para os “caçadores” de auroras boreais) não admira por isso que o slogan turístico da região seja “Venha tocar as estrelas”.

Touching the stars at Lac-Mégantic

On the Canadian province of Québec, near the border with the American State of Maine, the Mégantic region was first settled in the second half of the 18th C. by Irish, English and Scottish immigrants and later by French Canadians. The city of Lac-Mégantic (on the banks of the lake it was named after) was founded in 1884, thanks to the development of the last section of the railroad between Montreal and the port city of Saint John. With a population of 22,000 people, Mégantic is now a focal point for the lumber trade. Agriculture and industry are the main sources of income. Hundreds of people rely on the Tafisa plant for employment, some working at the factory, others working for the small and medium-sized companies that provide services to the Sonae's manufacturing unit. The factory attracts workers, small companies and establishments that play vital roles in the local economy.

Tourism is another source of income for the region; the crystal-clear lakes, the great forests of Mount Mégantic National Park, the exceptional conditions for winter sports and the ASTROLab are the pride and joy of Mégantic. Now classed as the First International Dark-sky reserve (and a paradise for those who chase northern lights), it's no wonder the region invites you to “touch the stars.”



O rating atribuído à qualidade do risco desta Unidade era Excelente (8.1 numa escala de 0-10). Com uma construção predominantemente incombustível e de boa resistência ao fogo encontrava-se protegida, em cerca de 80% da sua área, por um sistema automático de extinção de incêndios (Sprinklers), assim como outros sistemas de protecção especiais. Também o Departamento de Bombeiros mais próximo situava-se a pouco mais de 2Kms de distância.

This unit was rated for an excellent risk quality (8.1 out of 10). Built mostly out of non-flammable, fire-resistant materials, nearly 80% of the total area was covered by a sprinkler system. There were other special protection systems in place too. Also, the nearest Fire Department was a little over 2km away.

As chamas chegaram sem avisar

The fire came without warning

Segunda-feira dia 17 de Abril de 2006, fim-de-semana prolongado de Páscoa. Cerca das 9 horas da noite os poucos empregados que a essa hora se encontravam na fábrica, dizem ter sentido no ar um cheiro a fumo.

Poucos minutos depois ouve-se uma primeira explosão na linha #2, seguida de mais explosões e incêndios causando graves danos na cobertura e paredes exteriores do edifício. Em segundos o caos estava instalado e os danos eram catastróficos.

Lac-Megántic tinha explodido!

Monday, April 17, 2006, right after Easter Sunday. After 9 p.m., the few employees at the factory say they smelled smoke.

Soon after, a great explosion was heard over at line 2, followed by smaller blasts and fires that greatly damaged the surface coverings and outer walls of the building. Within seconds, all hell had broken loose, and the damage was catastrophic.

Lac-Megántic was going up in flames!

Passar à acção

Call to action

Todas as medidas de segurança foram accionadas e as brigadas de bombeiros assumiram o controlo do perímetro. Os inspectores da CSST (Comission de la Santé et de la Sécurité au Travail) vedaram o acesso à fábrica a toda a gente. Nem mesmo os responsáveis da Tafisa podiam entrar no local. Para a Tafisa esta situação era incontrolável. Se por um lado tinham urgência em perceber a dimensão dos estragos, por outro também tinham de responder rapidamente às questões que começaram a surgir por parte dos resseguradores.

Every possible security measure was activated and the fire brigades took over the perimeter. The CSST inspectors (Comission de la Santé et de la Sécurité au Travail) wouldn't allow anyone to access the factory. Not even Tafisa management could enter the site. For Tafisa, this situation was untenable. Not only did they have to size up the damage as quickly as possible but they also had to start providing the reinsurers with answers to the questions they were bringing up.

HISTÓRIA DE UM SINISTRO | HISTORY OF A CLAIM

	<p>05.2006 Bombeiros no local até essa data <i>Fire brigade on site until then</i></p> <p>30.05.2006 1º Acesso à prensa (43 dias depois da explosão) <i>1st Access to the press (43 days after the blast)</i></p>	
<p>17.04.2006 Sinistro (explosão da linha 2) <i>Accident (explosion on line 2)</i></p>	<p>07.2006 Arranque da linha 1 <i>Resumption of business on line 1</i></p>	<p>14.07.2006 Início das férias de Verão (deadline para a demolição) <i>Start of summer vacation (demolition deadline)</i></p>

Os bombeiros demoraram cerca de 6 horas a extinguir o incêndio, recorrendo a cinco carros de combate de incêndios e usando mangueiras manuais, atacando as chamas sem entrar no edifício já que o risco de colapso era elevado. Mesmo depois de extinto mantiveram uma pequena equipa no local até inícios de Maio, equipa essa que assegurava a extinção de pequenos fogos de combustão lenta nos silos. O risco de explosão dos silos era elevado exigindo uma monitorização cuidada duas vezes por dia.

Conhecida a explosão todos os mecanismos foram accionados.

De imediato a Chartis (segurador) nomeou a Crawford (peritos) que por sua vez se desdobrou em várias equipas, cada uma delas com um objectivo diferente. Uma equipa cujo objectivo era o de investigar a origem e causa da explosão (O&C) e uma equipa de peritos que por sua vez se subdividia e especializava em diferentes questões, tais como: avaliação dos danos, demolição do edifício, avaliação dos equipamentos, quantificação das perdas de exploração e sub-rogação. Este pequeno "exército de peritos" tinha pela frente um trabalho árduo.

A equipa de peritos focalizada na determinação da Origem e Causa do sinistro começou assim a árdua tarefa de recolha de informação. Esta equipa de especialistas tinha como objectivo principal determinar o epicentro da explosão e o ponto de ignição.

The fire brigade took about six hours to put out the fire, employing five fire engines and manually-operated hoses, dousing the flames without entering the building, as everyone feared it might collapse. Even after the fire was extinguished, they maintained a team onsite until early May, who put out small, slow-burning fires in silos. Silos presented a very likely explosion hazard, and were carefully monitored twice a day.

Once the explosion was reported, every possible formality was set in motion.

Chartis (insurance company) immediately appointed Crawford (adjusters), which in turn deployed a number of teams, each one playing a different role. One team would find out about the origin and cause of the blast (O&C); another expert team was subdivided and focused on several issues, such as: damage assessment, building demolition, equipment assessment, quantification of business interruption losses and subrogation. This little "army of experts" had their work cut out for them.

The expert team focusing on Cause & Origin got started on their difficult data-gathering mission. It was this team's main goal to determine the epicentre of the explosion and its ignition point.

Correr contra o tempo *Racing against the clock*

Durante dias o acesso dos peritos ao local esteve interdita e mesmo quando lhes foi dada autorização, nunca o podiam fazer sozinhos. A recolha de informação e de imagens tinha no entanto que ser conseguida, nem que para isso se tivesse que recorrer a meios menos comuns, como aconteceu quando alugaram uma pequena avioneta e sobrevoaram a fábrica para a fotografar. Estas fotos, nomeadamente aquelas em que se vê a dimensão dos danos, foram os primeiros documentos, que inclusivamente serviram de suporte ao primeiro pagamento efectuado pelos Seguradores.

Lentamente e usando cestos suspensos por gruas, as autoridades iam retirando dos destroços as peças de máquinas e partes

For days, the experts were barred from the scene. Even when they could access the site, they were unable to conduct unsupervised activities. However, data and image-gathering had to be done, whatever it took. The team rented a small plane and flew over the plant to take pictures. It was these photos that first showed how extensive the damage was, and supported the first payment effected by the Insurers.

By and by, resorting to baskets hoisted by cranes, authorities removed machine parts and other relevant pieces of equipment that might hold the key to the accident. To that end, a very large warehouse was allocated. Anything stored there would be inspected by Crawford experts and local authorities.

01.08.2006

Deadline para o início da reconstrução da linha 2 (tinha que terminar antes da época das neves)
Deadline for start of line 2 reconstruction (reconstruction must be finished before snows)

12.2007

Arranque da linha 2
Line 2 resumes

05.2008

Encerramento do processo
Case is wound up

da fábrica que poderiam conter a chave para o que ali se tinha passado. Um armazém de dimensões consideráveis foi alocado para esse efeito e tudo o que ali era depositado iria depois passar no crivo dos peritos da Crawford e autoridades locais.

Todo este cenário e a necessidade de se cumprirem à regra todas as normas de segurança exigidas pela CSST, obrigavam os peritos da Crawford a um esforço adicional. A articulação entre estas duas entidades não podia falhar. Este processo era naturalmente lento e ocupava todos os homens das três equipas de demolição e investigação da Crawford que se encontravam no local. O trabalho de demolição tinha que estar terminado antes das férias de Verão, que se iniciavam em 14 de Julho.

A “equipa de demolição” dos peritos conseguiu aceder à prensa, pela primeira vez, apenas em 30 de Maio, 43 dias depois da explosão! Trabalhavam mais de 10 horas por dia. Não podiam trabalhar durante a noite por razões de segurança.

A recuperação dos equipamentos na área circundante foi uma prioridade das equipas já que todos sabiam que no epicentro da explosão não havia nada para salvar.

Correndo tudo como previsto, conseguiriam aceder à área onde a explosão ocorreu em finais de Julho e, a partir desse momento, teriam cerca de 2 a 3 meses para apresentar as primeiras conclusões.

Apesar de todas as equipas de peritagem envolvidas, nomeadamente uma equipa focalizada na origem e Causa (O&C), não foi possível determinar, de forma inequívoca, a causa da explosão ocorrida na linha 2.

Uma coisa era certa, a reconstrução teria que começar no dia 1 de Agosto e estar terminada antes da época das neves, de outra forma seria impossível trabalhar no local com as temperaturas negativas que se fazem sentir.

Esta foi a primeira grande dificuldade: a corrida contra o tempo.

Enfrentar as incógnitas e a incerteza *Facing doubt and uncertainty*

Dada a dimensão dos danos, muitas eram as questões levantadas. Será que Lac-Mégantic vai ser reconstruído? Quanto tempo vai demorar? Quanto vai custar? A apólice tem cobertura? O capital será suficiente?

Será que o programa internacional que tinha sido construído para as empresas da Sonae estava bem estruturado?

Num processo com esta gravidade é comum dizer-se que o Segurado deve actuar como se não tivesse

All of this setup, as well as the need to stick to every single security rule demanded by CSST, forced the Crawford experts to go the extra mile. Cooperation between the two entities had to go without a hitch. The whole process was inevitably morose, demanding full concentration from all the people in the three demolition crews and the investigative team on the site. Demolition had to be wrapped up before the Summer holidays, which would start on July 14.

The expert “demolition crew” only got access to the press for the first time on May 30, 43 days after the blast! They worked more than 10 hours a day. They couldn’t work at night for safety reasons.

Recovering equipment in the surrounding areas was a priority for the teams, as everyone knew there would be nothing salvageable at the epicenter.

Everything went according to plan – they were able to access the area where the blast took place in late July and, starting then, they would have 2 to 3 months to present their preliminary findings.

In spite of all the investigative teams involved, including one Origin & Cause team, it was impossible to establish, beyond all doubt, any specific cause for the explosion on line 2.

One thing was for certain: rebuilding must begin on August 1, and would have to be finished before snow season. Otherwise, it would be impossible to work at the site on account of the subzero temperatures.

This was a major hurdle: racing against the clock.

Given the extent of the damage, many issues were raised. Will Lac-Mégantic be rebuilt? How long will it take? How much will it cost? Will the policy cover the costs? Will capital suffice?

Was the international programme for Sonae companies duly structured?

When a case is this massive, it is commonly aired that an Insured should act as if they had no insurance policy. Every single one of their decisions must be carefully

LEGISLAÇÃO CANADIANA

No Quebec os sindicatos têm uma presença muito forte, com uma preocupação altamente protectora da segurança dos trabalhadores. As leis laborais locais reflectem essa preocupação e garantem o seu cumprimento.

Para se garantir esse cumprimento as autoridades canadianas criaram em 1979 a CSST – La Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail. Os inspectores da CSST têm poderes plenos para averiguar as condições de segurança e saúde dos trabalhadores, podendo mesmo encerrar os locais se entenderem que não estão cumpridas as regras mínimas estabelecidas.

CANADIAN LEGISLATION

In Québec, unions are very prominent. They are very protective of labourers and very mindful of their safety. Local labour laws reflect that concern and guarantee compliance.

The relevant oversight authority was established by the Canadian government in 1979 – the CSST, La Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail. CSST inspectors have the authority to inspect the kind of safety and security conditions labourers work in; they can in fact shut down a business if they find that the minimum conditions are not met.



apólice de seguro. Todas as suas decisões devem ser bem ponderadas e tomadas tendo como objectivo prioritário a redução do período de paralisação da actividade da empresa, ou seja, acelerar o reinício da sua actividade.

E foi o que aconteceu neste sinistro.

A atitude pró-activa da Tafisa neste processo foi uma das características mais mencionadas e elogiadas. Não baixaram os braços, reagiram e procuraram sempre soluções que de alguma forma se traduzissem numa efectiva redução do tempo de paralisação. Mas a confiança do Cliente relativamente ao funcionamento da Apólice e ao recebimento da indemnização facilitou enormemente os processos de decisão.

Com efeito, desde o início nunca esteve em causa o funcionamento da apólice, ainda que as causas da explosão não tivessem sido apuradas.

Neste ponto é importante salientar alguns aspectos em que a customização da apólice permitiu ir resolvendo situações concretas

Chegou-se a ponderar a construção da fábrica noutro local pelo que, naturalmente, era importante saber se a apólice o acompanharia. Apesar de não ter sido essa a decisão final, confirmou-se que a apólice daria cobertura se a Tafisa tivesse optado por reconstruir noutro local. Neste caso, a indemnização processada basear-se-ia no Valor Actual de Mercado da fábrica (edifício e equipamentos). A indemnização de perdas de exploração teria como limite os 18 meses de período de indemnização estabelecidos na Apólice.

Outra das decisões tomadas pela Tafisa foi a de recorrer à importação de painéis das fábricas da Sonae Indústria na Europa e África do Sul. Esses painéis eram depois expedidos para o Canadá garantindo assim a procura do mercado local.

Estas decisões acarretavam custos elevados e, uma vez mais, a questão seria se estariam ou não garantidos pela Apólice.

Mas o mercado local tinha que ser assegurado a qualquer custo e facilmente o perderiam se apenas pudessem fornecer melamina. Se a linha 2 estivesse parada 18 meses (período considerado como sendo o pior cenário possível) e a Tafisa ficasse a depender unicamente da produção de melamina da linha 1, era possível que atingissem a capacidade máxima de produção. No entanto, os cerca de 4000 clientes espalhados por 160 diferentes locais queriam, não só a melamina, como também os respectivos painéis.

A apólice previa um período de indemnização de 18 meses e todos tinham consciência de que esse período iria ser esgotado ou até ultrapassado. Todos sabiam também que mesmo depois de iniciar a produção, a prensa não atingiria logo o máximo da sua capacidade. Por essa razão não havia lugar para qualquer dúvida na interpretação da Apólice, especialmente no que respeitasse às Perdas de Exploração.

Esta decisão de importar painéis das fábricas da Sonae Indústria na Europa e África do Sul teve o apoio dos resseguradores e contribuiu não só para assegurar o mercado local de clientes da Tafisa como para uma real redução das perdas de exploração do Cliente.

Os custos extraordinários decorrentes destas importações estão garantidos pela apólice desde que sejam razoáveis e na medida em que se traduzam numa efectiva redução das Perdas de Exploração.

weighted. The insured's primary goal must be to minimize business interruption, i.e., accelerate business resumption.

That's exactly what happened.

Tafisa's proactive stance throughout the entire process received much praise. The insured refused to give up, reacted whenever they had to, and always sought out the best way to minimize business interruption. The Client's confidence as regards policy functioning and receipt of claim monies greatly facilitated decision-making processes.

In fact, policy functioning was never called into question, although the root causes for the blast were never determined.

At this point, we should point out that policy customization solved a number of concrete issues.

Tafisa entertained the notion of building the factory elsewhere so it should be determined whether the policy would follow the insured. Although the final decision was for rebuilding, it was confirmed that the policy would provide coverage if the Insured had chosen to build elsewhere. In that case, the indemnity awarded would be based on the Current Market Value for the factory (building and equipment). The indemnity awarded for business interruption losses would have been limited by the 18-month claim period established by the policy.

Another decision made by Tafisa was to import panels from Sonae Indústria factories in Europe and South Africa. These panels were then shipped out across Canada, thus supplying local demand.

This decision represented major expenses and, once again, we had to determine whether the policy covered it.

The local market must be served at all costs. It would soon flock to the competition if Tafisa were limited to supplying melamine. Supposing line 2 were to stop for 18 months (the worst-case scenario) and Tafisa was entirely dependent on melamine production on line 1, the plant might possibly reach maximum capacity. However, 4000 customers in 160 locations wanted not only melamine but also the panels they had ordered.

The policy envisions an 18-month indemnity period. Everybody knew that the 18 months would run out, maybe even overrun. Everyone knew that, even after production resumed, the press would take a while to reach maximum capacity. So there were no doubts as to policy interpretation, especially where business interruption loss was concerned.

The decision to import panels from Sonae Indústria factories in Europe and South Africa was backed up by reinsurers and not only did it secure the local Tafisa client but also contributed toward real reduction in business interruption losses for the Client.

The extraordinary cost derived from such imports are covered by the policy so long as they are reasonable and do attenuate business interruption losses. The policy envisioned this coverage to last throughout the indemnity period set therein (18 months).

Another difficulty arose when the CSST demanded improvements to the spark detection system on line 1. Although line 1 was damaged by the blast on line 2, it could resume production and reduce factory losses somewhat.

However, the CSST would only authorize line 1 to proceed once the changes had been made. Suddenly, there was this additional factor

Apesar da extrema complexidade, o sinistro foi encerrado em 2 anos e foram pagos cerca de 175 milhões de euros.

Although the case was extremely complex, the claim was resolved in 2 years and a total of €175M were paid out.

A apólice previa esta cobertura até ao limite do período de indemnização previsto na apólice (18 meses).

Uma outra dificuldade que surgiu foi o facto de o CSST exigir melhoramentos no sistema de detecção de faíscas da linha 1, linha essa que, apesar de ter tido alguns danos em consequência da explosão da linha 2, poderia iniciar a sua produção e reduzir um pouco as perdas da fábrica.

No entanto o CSST só autorizava o arranque da linha 1 depois de feitas essas alterações. De um momento para o outro surge mais uma verba nas contas do Segurado e naturalmente que a pergunta que se seguiu foi: A apólice garante este custo suplementar? E a resposta é sim, através da cláusula “autoridades públicas”, com limites próprios, ficam garantidos os custos com alterações que tenha que ser efectuadas por imposição legal (“minimum code compliance”).

Neste sinistro esta cláusula foi muito importante pois ao ser accionada permitiu que, sem custo adicional para a Tafisa, o arranque da linha 1 fosse feito na data aprazada (inícios de Julho de 2006).

Relativamente aos valores a apurar em termos da cobertura de Perdas de Exploração, houve alguma discussão tendo em conta aquilo que o Cliente entendia ser a sua performance de mercado esperada (ambiciosa mas tecnicamente suportada) e a posição mais cautelosa dos peritos baseada no início da recessão que já se começava a fazer sentir. Também aqui se chegou a um acordo, tendo sido possível passar uma parte importante da mensagem do Cliente, confirmada, aliás, depois, pelos números do volume de negócios da Tafisa em 2008 e 2009.

A apólice accionada previa também a possibilidade de se fazerem pagamentos por conta ao longo do processo. Este ponto foi de extrema importância neste processo.



that the Insured must consider. Our question was: Does the policy cover this additional cost? The answer is yes. The clause on public authorities, which poses limitations of its own, guarantees costs derived from changes that must be made to comply with injunctions from the relevant authorities (“minimum code compliance”).

For this event, such a clause was especially important. Having been activated, it allowed line 1 to resume production on the expected date (early July 2006) without additional cost to Tafisa.

Concerning the values to estimate for business interruption coverage, there was some discussion on account of the Client’s expectations for their market performance (ambitious, but argued from an informed viewpoint) and the experts’ more conservative position, based on the early signs of recession. But a bargain was struck and it was possible to accommodate the Client to a large extent. The Client’s foresight was confirmed by the business volume observed by Tafisa in 2008 and 2009.

The policy invoked also envisioned the possibility of payments on account throughout the process. This was especially relevant to the process.

A importância da coordenação

The importance of coordination

A gestão de um processo de sinistro é por si só um exercício complexo. Neste caso ainda mais complexo se tornou, não só face à dimensão das perdas, mas sobretudo pelo número de intervenientes envolvidos.

Para tomada de decisões é necessário existir consenso entre todos os intervenientes, e quanto maior o seu número, maior a dificuldade.

A metodologia que se adoptou foi a realização de reuniões periódicas, em Londres, com a participação de todos os intervenientes, nomeadamente os Resseguradores do programa que se faziam representar por um responsável de sinistros e um subscritor.

Apesar de não se ter determinado com rigor a periodicidade a seguir, as reuniões de mercado acabaram por ter lugar de 3 em 3 meses.

Nessas reuniões as equipas de peritos envolvidas e a Seguradora Líder do Painel de Resseguro iam dando nota da evolução do processo, das medidas tomadas e problemas encontrados assim como dos timings estabelecidos e necessidades de pagamentos detectadas.

Managing a claims process is always complex. This case took things to a whole new level, not only on account of the massive loss but also because of the large number of people involved.

Decision-making requires consensus among all the participants, and the larger the number, the more difficult it becomes to achieve a consensus.

Our chosen method was to hold regular meetings in London where all the participants would gather, namely the programme reinsurers, who were represented by a claims expert and an underwriter.

Although no strict schedule was defined for the meetings, they were held quarterly.

During those meetings, expert teams and the leading Insurer on the Reinsurance Panel would report on the state of affairs, the measures put in place and the problems encountered, as well as a schedule for completion and payment needs detected.

TAFISA LAC-MÉGANTIC

1991

Início da construção.
Construction begins.

1992

Arranque da 1ª linha de painéis e de melamina.
First assembly line for conglomerate and melamine panels, good to go.

1995

Expansão da 1ª linha de painéis e arranque da 2ª linha de melamina.
First conglomerate panel line expanded, 2nd melamine line commissioned and good to go.

2000

Arranque da 2ª linha de painéis.
Arranque da 3ª linha de melamina.
*2nd Conglomerate panel line good to go.
3rd Melamine panel line good to go.*

O PORTFOLIO DA TAFISA TAFISA'S PORTFOLIO

Produtos Crus (Painéis): Onde se incluem os Aglomerados de Partículas de Madeira, o MDF, o Aglomerado de Fibras Duro e o OSD (Oriented Strand Board). São produtos usados na construção civil, revestimentos de telhados, na construção de mobiliário, pavimentos, paredes e gavetas.

Produtos de Valor Acrescentado: Revestimentos decorativos dos painéis de madeira que podem ser utilizados em mobiliário e decoração de interiores. Apresentam-se em diversas cores e podem ser aplicados em revestimentos nas cozinhas, casas de banho, escritórios e móveis de casa. Nestes produtos temos os que são revestidos com papel melamínico, os termolaminados e os pavimentos laminados.

Panels: Including wood conglomerate, MDF, Hard Fibre Conglomerate and OSD (Oriented Strand Board). These products are used in construction, roofing, furniture, pavements, walls and drawers.

Added Value Products: Decorative lamination for wooden panels which can be incorporated into furniture of used in interior decoration. These come in a variety of colours and can be applied as surface cover in kitchens, bathrooms, offices and home furnishings. Some of these products are melamine-coated; we also manufacture thermolaminated panels and pavements.



Os responsáveis da Tafisa estiveram sempre presentes, acompanhados pela MDS, responsável pela elaboração e colocação do programa.

Houve por vezes algumas diferenças de opinião entre os vários resseguradores mas, uma a uma, essas questões foram sendo dirimidas, não dando lugar a problemas de relevo.

O papel dos peritos foi aqui muito importante, pois no meio das dificuldades vividas no terreno e complexidade do sinistro (até pelos montantes envolvidos), conseguiram, com todo o seu profissionalismo, ajudar o Segurado e Seguradores e levar o processo a bom porto.

Tafisa management always attended those meetings, in the company of MDS, who had written and placed the programme.

There were a few differences of opinion among the reinsurers but, one by one, these matters were resolved, and no significant problems remained.

The experts played an instrumental role. Facing daunting prospects on the field, and managing a terribly complex case (not least on account of the money involved), they were able to help the Insured and the Insurers to arrive at a satisfactory solution.

A luz ao fim de dois anos After two years, a light at the end of the tunnel

Apesar da extrema complexidade e dos elevados valores envolvidos, o sinistro foi encerrado em 2 anos. **Foram pagos cerca de 175 milhões de Euros no total (125 milhões de Euros em Danos Materiais e 50 milhões de Euros em Perdas de Exploração).**

De destacar o papel fulcral desempenhado pelo ressegurador leader do programa, Chartis Europe (então AIG Europe) que conduziu o processo com muito profissionalismo e visão do cliente, sem abdicar do rigor que lhe é conhecido. Tudo isto em estreita articulação, em todo o momento, com o broker de resseguro, Cooper Gay e o broker da Sonae, MDS, que destacou para acompanhamento deste sinistro uma equipa técnica multidisciplinar, contando, inclusive, com consultores externos.

Para o bom desfecho do processo foi imprescindível a boa colaboração entre todos, o profissionalismo e a dedicação de todas as equipas envolvidas.

The right people in the right place!

*Despite the extreme complexity and the money values involved, the claim was resolved in two years. **Around 175 million Euros were paid out in total (125 million Euros in material damage and 50 million Euros in business interruption losses).***

The leading reinsurer on the programme, Chartis Europe (then AIG Europe), must be lauded for the extremely professional and meticulous way in which they handled the process. All of this in close cooperation, at all times, with the reinsurance broker, Cooper Gay, and the Sonae broker, MDS, who assigned a multidisciplinary team to the case, which included external consultants.

For the process to come to a close in the best possible manner, everyone cooperated to the best of their ability, and we couldn't help but notice how professionally every team handled themselves.

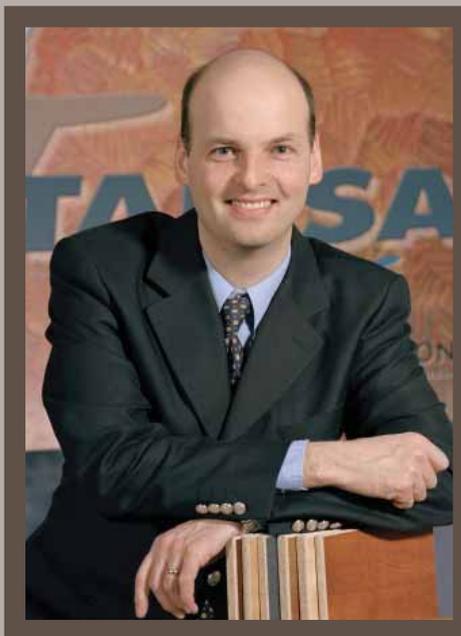
The right people in the right place!

ENTREVISTA
INTERVIEW

Louis Brassard

Presidente Executivo / *Executive Chairman* TAFISA Canada

Renascer das cinzas em Lac-Mégantic *Risen from the ashes at Lac-Mégantic*



A Tafisa Canadá é a maior fábrica da América do Norte de produção de painéis de aglomerados de madeira e melamina termofundida. Ocupa um total 65.000 metros quadrados nos arredores de Lac-Mégantic, província do Quebec e está intimamente ligada à vida da comunidade. Na segunda-feira de Páscoa de 2006, o impensável aconteceu: quase metade dessa superfície ficou destruída por uma explosão seguida de um incêndio de grandes dimensões.

Foram 20 meses de trabalhos para conseguir que a unidade ficasse novamente operacional e hoje já é possível encarar o futuro com optimismo. “No final, todas as dificuldades foram ultrapassadas”, conta, com satisfação e confiante, Louis Brassard, Presidente Executivo da Tafisa Canadá, que recorda nesta entrevista como foi ver dois terços da capacidade de produção da fábrica perderem-se com o sinistro e a forma como este afectou toda a comunidade, além de funcionários e parceiros de negócio.

Tafisa Canada is North America's largest wood conglomerate and thermofused melamine panels. It covers a surface area of 65.000 m² outside Lac-Mégantic, Québec province, and is now deeply rooted in the life of that community. On Easter Monday, 2006, the unthinkable happened. Nearly half of that surface was destroyed in an explosion followed by a huge fire.

It took twenty months of work to return the unit to full working conditions. Now things are looking up, finally. “In the end, we pulled through,” says Louis Brassard, satisfied and confident. The Executive Chairman of Tafisa Canada talked to us about what he felt when two thirds of the factory's productive capabilities were blown away and how the accident affected the entire community, not to mention employees and business partners.

Pode descrever o que aconteceu naquele dia, qual foi a origem do acidente e a magnitude?

LOUIS BRASSARD (LB): O acidente teve origem numa zona da fábrica que nós chamamos de preparação da madeira. Foi o mau funcionamento de um dos equipamentos que criou a ignição originando, subseqüentemente, uma explosão seguida de um incêndio de grandes dimensões. Foi uma grande explosão, ouvida pelas pessoas que vivem na cidade mais próxima, um boom enorme ouvido ou sentido por toda a gente na cidade de Lac-Mégantic.

A magnitude foi bastante grande e depois o incêndio....

Para lhe dar alguns números, havia 75 bombeiros, com todo o equipamento, carros-tanque, camiões cisterna, escadas... envolvidos no combate ao incêndio. E também algumas pessoas, funcionários da fábrica, que ajudavam como podiam. O incêndio levou dias, quase uma semana, a ficar totalmente extinto, porque temos silos de madeira, onde armazenamos fibra de madeira seca, que arderam durante vários dias.

Can you describe what happened on that night, what caused the accident and how big it really was?

LOUIS BRASSARD (LB): The accident occurred in one area we use to prepare the wood material for processing. It was a machine malfunction. Something ignited, and the ignition caused an explosion. The massive fire came right after that. It was a great blast. People in town heard it, this huge boom that everyone in the town of Lac-Mégantic either heard or felt.

It was a thing of massive proportions, that blast, and then there was the fire.

I'll give you some numbers. There were 75 firefighters in full gear, fire engines, water supply trucks, ladders, all of that to fight the fire. There were some other people, factory employees, who helped as best they could. The fire took days, almost a week to go out entirely, because we have these wood silos where we store dried wood fibers, and these burned for a number of days.

Em termos de segurança, que medidas especiais foram adoptadas?

LB: Era de noite e tratava-se de uma data em que a fábrica não laborava porque era segunda-feira de Páscoa, por isso felizmente não houve danos humanos. Mas a polícia teve de isolar o local e circundar uma área de cerca de 1,6 km de perímetro a toda a volta da fábrica. Isto para impedir qualquer propagação do incêndio a áreas contíguas e prevenir outros problemas, que certamente aconteceriam caso houvesse outra explosão, por exemplo com os reservatórios de gás propano ou outros materiais.

A sorte é que estamos localizados numa área que é um parque industrial, nos arredores da cidade, e portanto não há casas por perto. Mas a nuvem de fumo, essa, via-se a vários quilómetros de distância.

Quando soube o que estava a acontecer, qual foi a sua reacção? O que pensou, como reagiu?

LB: Como era um dia festivo, a seguir ao domingo de Páscoa, eu estava em casa. Recebi uma chamada passavam 5 minutos das dez horas, naquela noite. A explosão ocorreu pouco antes das dez horas. Disseram-me o que tinha acontecido e percebi imediatamente a magnitude do acidente.

Não havia tempo a perder e imediatamente vesti uns jeans, calcei botas de segurança – porque percebi que ia precisar delas – e peguei em mais duas ou três peças de roupa, porque não sabia quantos dias iria ficar sem ir a casa. Tive a noção de que a situação era grave e de que iria ficar fora por alguns dias...

Conduzi até à fábrica e a estrada principal estava bloqueada pela polícia, por razões de segurança, mas reconheceram-me e deixaram-me passar. Fui ter com os bombeiros, acompanhado por algumas outras pessoas, pessoal da equipa que estava no local. Parecíamos bombeiros nós também, com botas de campo, capacetes, equipamento... confundiamos-nos com eles. Assim que me juntei a eles, comecei de imediato a fazer um levantamento dos estragos, dos danos provocados.

Eram mais ou menos 23h, 23h30 quando entrámos na fábrica, na zona afectada, acompanhados pelos bombeiros e vestidos com equipamento dos bombeiros, para fazer um primeiro reconhecimento.

Para que se possa ter um quadro da gravidade da situação, a fábrica tem no total 65.000 metros quadrados e a área afectada foi quase metade dessa superfície.

In terms of safety, what special measures did you take?

LB: It was night time and the factory was not actually operating, as it was Easter Monday, fortunately there were no human casualties. The police had to isolate the scene and establish a 1-mile perimeter around the factory. The goal was to keep the fire from spreading to adjoining areas and causing further damage, as would certainly happen if it reached, say, our propane tanks or other flammable materials.

Fortunately the factory is built on an industrial park outside the city, so there aren't any houses in the vicinity. The smoke could be seen from several miles away, however.

When you were told about the accident, how did you react? What went through your mind, how did you react?

LB: it was a holiday, right after Easter Sunday, so I was at home. I got a call at five past ten, that night. The explosion took place a little bit before ten. They told me what was going on and I immediately grasped the magnitude of the event.

There was no time to lose and I immediately put on a pair of jeans, got my safety boots on (I knew I would need them), took two or three articles of clothing and left for the factory. I didn't exactly know when I might return home. I realized this was a very serious situation.

I drove to the factory and found the police had established roadblocks, but they recognized me and let me through. I went up to the firemen, myself and a few others, Tafisa people who were at the scene. We looked like firefighters too, in our boots, helmet and fire gear... you couldn't tell us apart. As soon as I joined them, I started to take stock of the damage.

It was sometime between 11 and 11.30 p.m. when we entered the affected area in the factory, followed by the firefighters, dressed in fire-fighter gear, to make an early assessment of the situation.

To understand how serious the event was, you need to realize that the surface area of the factory is 65,000 m² and the area affected by the explosion and the fire was nearly half that.



Arregaçar as mangas

Rolling up your sleeves

As suas funções, a sua responsabilidade, quais eram, especificamente?

LB: Eu era, como agora, o responsável máximo pela empresa, por toda a unidade. Tudo, no fundo, estava sob a minha responsabilidade – coordenar todos os esforços internamente, com os empregados, e também externamente com os clientes, os fornecedores, parceiros de negócio e as autoridades locais.

Quais as consequências do sinistro foram para a fábrica e também para o negócio, para a empresa?

LB: A explosão e o incêndio subsequente destruíram uma das duas linhas de produção, a mais importante, porque tem 2/3 da capacidade total da fábrica. Esta fábrica é a maior de toda a América do Norte a produzir painéis de aglomerado de partículas de madeira. Portanto o impacto foi enorme, tanto para nós, como para os clientes e todos os parceiros de negócio. Porque toda a fábrica parou, completamente, durante 2 meses. Mesmo com a linha 1 sem ter sido afectada, ou só de forma limitada, há sistemas comuns a ambas as linhas e portanto não podíamos produzir absolutamente nada. Além disso as autoridades de saúde e segurança pediram-nos que fizéssemos algumas alterações na linha 1, antes de retomarmos a produção. Portanto, durante dois meses não produzimos nem tínhamos como abastecer o mercado, os nossos clientes, com painéis de aglomerado de madeira.

A linha 2, que ficou completamente destruída, levou 20 meses para ser reconstruída e depois retomar a produção normal.

Para limitar o impacto nos clientes, lançámos um programa de importação, recorrendo às outras fábricas da Sonae Indústria, e na prática servíamos de intermediário, simplesmente para garantir que eles tinham a sua matéria-prima e não tinham também eles de fechar as suas fábricas. Alguns tinham suspenso também as suas operações, porque não tinham painéis e nós queríamos impedir que tivessem de fechar o seu negócio.

Também não queríamos perder os nossos fornecedores e por isso continuámos a comprar madeira e fibra de madeira, servindo de brokers, ao fim ao cabo, para garantir essa relação que tínhamos com os nossos fornecedores.

E para os empregados da fábrica, qual foi o impacto para eles, nas suas vidas? Ficaram muito tempo sem trabalho...

LB: Esse foi outro dos grandes impactos do acidente... Tínhamos na altura 325 pessoas a trabalhar na fábrica e fomos obrigados a dispensar 85, porque não havia trabalho. Assim que foi possível chamámos os restantes, começámos um programa de treino, de formação, para eles poderem participar nos trabalhos de reconstrução, tanto quanto possível. Outra medida tomada na altura foi contactar, eu próprio o fiz, com directores de recursos humanos noutras empresas da região e escrever cartas de recomendação para que eles contratassem numa base temporária, alguns dos nossos funcionários, para os ajudar a ultrapassar aquela situação difícil. Houve até um dos trabalhadores dos que foram despedidos, que foi contratado pela Câmara local e o trabalho dele era andar pelas ruas a vigiar e a impedir estacionamento indevidos... Deixe-me dizer-lhe que tivemos um apoio enorme e uma compreensão imensa por parte dos nossos funcionários durante aquele tempo tão difícil, que foi muito difícil para eles também!

What was your position at the company? Your specific responsibilities?

LB: I was then, as I am now, the leading company officer, and I oversaw the entire unit. Basically, I was responsible for everything – coordinating every internal effort with the employees, and also externally, with customers, suppliers, business partners and local authorities..

How did the explosion and fire affect the factory and the business, the company itself?

LB: The explosion and the subsequent fire destroyed one of the two production lines, the most important one, as it represents two thirds of the factory's total capability. This is the largest North American particleboard manufacturing plant. So this event took a huge toll, not only on us but also on all our customers and business partners. Because the entire factory had to come to a full stop, for all of two months. Even though line 1 was unaffected, or just partially affected, both lines share a number of systems. We couldn't produce anything at all. Additionally, health and security authorities asked us to make changes to line 1 before we resumed production. So, for two months we were unable to produce or supply the market, our customers, with wood conglomerate panels (particleboard).

Line 2, which was completely destroyed, took 20 months to rebuild and resume normal production.

To limit the impact experience by our customers, we started to import material from other Sonae Indústria factories. Put simply, we were middlemen; we just wanted to make sure they got their supplies and didn't need to shut down their own factories. Some of them had discontinued their activities, because they didn't have any panels to work with, and we didn't want them to wind up their businesses.

We didn't want to lose our suppliers, either, so we kept on buying wood and wood fiber, acting as brokers in the end. Our relationship with our suppliers had to be protected.

What kind of an impact did factory employees experience? They had to go without work for a very long time...

LB: That was a major setback. At the time we employed 325 people and were forced to let go of 85, because we didn't have any work for them. As soon as we could, we recalled the rest of them, started a training and education program so they could help with rebuilding, as much as possible, anyway. Another thing I did myself was reach out to human resource managers with other companies in the area and write recommendation letters so they'd hire, at least on a temporary basis, some of our employees, to help them cope with the hard times they were living through. One of the workers we let go was hired by City Hall to monitor and prevent illegal parking... Let me tell you, our employees were always there for us, and truly understanding. Times were hard on us, but no less on them!

Uma segunda oportunidade em Lac-Mégantic

A second chance at Lac-Mégantic

E a decisão de reconstruir como foi tomada? Decidiram de imediato, estudaram outras opções...

LB: O impacto, os danos do acidente foram de tal magnitude que tivemos de fazer um levantamento exaustivo da situação, globalmente. Durante dois meses estivemos a estudar e a olhar para as diferentes opções que tínhamos. Uma das opções era reconstruir a fábrica no mesmo sítio. Para isso era necessário fazer uma análise técnica de vários aspectos. Mas também estudámos opções para construir a fábrica noutros locais, no Canadá ou nos Estados Unidos. Fizemos um trabalho muito profundo, com vários planos de negócios e cenários possíveis, comparando cada uma das opções.

No final, como já disse, uns dois meses depois, a decisão foi reconstruir a fábrica em Lac-Mégantic, no mesmo local. E isto por várias razões: a disponibilidade da matéria-prima que aqui tínhamos, a vantagem de termos uma força de trabalho muito qualificada e dedicada e, também, porque tínhamos uma base de clientes que já conhecíamos muito bem.

Os trâmites com o segurador já estavam a decorrer. Tiveram alguma influência na decisão?

LB: As conversações com o segurador, tanto na vertente dos danos na fábrica, nas construções, como na parte dos prejuízos resultantes da interrupção do trabalho e da produção, decorriam em paralelo com todos os outros trabalhos – avaliação de danos, estudo das várias opções para o futuro, tomada de decisões.

Mas nessas negociações preliminares o montante das indemnizações não estava ainda definido, não era claro o que íamos receber...havia muitas interrogações. Tivemos uma indicação dos valores, provisórios, a partir de determinada altura, mas as negociações continuaram e o processo levou cerca de dois anos para ficar concluído, porque, como disse havia duas participações de sinistros a correr em paralelo. Este processo também foi muito complexo para o Segurador, sobretudo na parte dos danos que estávamos a reclamar, que não eram facilmente quantificáveis. O acordo final só ficou concluído em Março de 2008.

Claro que era importante termos uma indicação dos montantes das indemnizações, mas na realidade não podíamos esperar e ficar fora do mercado durante muito tempo e por isso decidimos reconstruir muito antes de sabermos qual montante que iríamos receber. Estávamos confiantes e por isso fomos reconstruindo, enquanto decorriam as negociações.

Foram 20 meses de trabalho até conseguirmos retomar e colocar a linha dois a funcionar. Só no final de Dezembro de 2007 retomámos a produção na linha dois, a mais importante.

How did the decision to rebuild come about? Was it made at once? Did you consider the alternatives?

LB: The accident was so incredibly destructive that we had to carry out a comprehensive assessment of our circumstances. For two months we looked at all the different options we had. One of the options was to rebuild the factory on the very same spot. For that to happen, we needed a technical assessment of several factors. We also looked into building a new factory elsewhere in Canada or the United States. It was in-depth work. We developed a number of business plans and possible scenarios and compared our options.

In the end, as I said, about two months later we decided to rebuild the factory at Lac-Mégantic, on the same spot. This, for a number of reasons: We had a lot of raw material here, we had a highly-skilled, devoted labour pool and a customer portfolio that we had great relationships with.

Negotiations with the insurer were already underway. Did they impact the decision?

LB: Our dealings with the insurance company ran parallel to all the other work – damage assessment, considering our options moving forward, decision-making. Meanwhile, we and the insurer discussed damage to the factory building and equipment, business interruption losses, and matters of that nature.

During these negotiations, it wasn't clear to us how much we would receive... there were all these questions hanging in the air. We heard about provisional numbers at a given moment, but negotiations were ongoing and it took almost two years to resolve the process because, as I said, there were two separate claims to handle. The process was also complex for the Insurer, especially concerning the kind of damage we claimed, which was not easily quantifiable. The final agreement was arrived at in March 2008.

Obviously, it was important to have a notion of the indemnity amount, but we could not wait in the wings and let the market go, not for long. So we decided to rebuild long before we knew how much we would get. We felt confident, so we started to rebuild as negotiations proceeded.

It was 20 months of labour until we got line 2 to resume production. Only in late December 2007 did we resume production on line 2, the most important one.



O desafio de recomeçar

The challenge of a new beginning

Como foi o recomeço da actividade? Para a equipa, os trabalhadores, os clientes...

LB: Ao longo de 2007, começámos, com a ajuda do governo – recebemos alguma ajuda para isso – a readmitir e a dar de novo formação aos trabalhadores, para um processo de produção melhorado. Mesmo antes de retomarmos as actividades normais da fábrica, atribuímos aos nossos funcionários, ao longo de todo o processo de reconstrução, tarefas que eles pudessem desempenhar.

Com os clientes foi diferente, mas também não foi difícil, porque nós tínhamos ajudado muito, evitado que encerrassem as suas fábricas, com o nosso programa de importações, que já descrevi. Durante meses mantivemos esse programa. Mas no final de 2007, quando retomámos a produção normal, muitos deles tinham começado já a negociar contratos para o ano seguinte.

Houve outra iniciativa que nos ajudou muito neste aspecto. Tínhamos lançado uma campanha de comunicação, uma campanha com teasers, com fotos da fábrica, da sua reconstrução, dos empregados nas acções de formação, fotos mostrando as montanhas de materiais que já tínhamos para reiniciar a produção... Tudo isso era comunicado, através de uma newsletter, para transmitir a todos – clientes, fornecedores e outros parceiros – que tínhamos conseguido, que éramos capazes e íamos recomeçar.

Esta campanha foi muito importante e muito bem recebida. Alguns dos nossos concorrentes tinham tentado tirar partido da nossa situação – uma atitude pouco ética, devo dizer – e essa atitude não foi bem vista pelos nossos clientes, que consideravam estar a ser vítimas de um certo abuso por parte desses nossos concorrentes.

Houve portanto muito boa vontade por parte de todos em relação a nós quando retomámos a actividade. Eles pensaram: “Estas pessoas tiveram dificuldades, trabalharam muito arduamente para reconstruírem a fábrica e nós agora vamos dar-lhes uma oportunidade, vamos ajudá-los”.

E todo esse esforço, não só para a reconstrução da fábrica, mas para “reconstruir” toda a rede de parceiros, compensou?

LB: Foi muito bem recebido. Sentimos, realmente, que houve muito, mesmo muito apoio de todos. E na realidade os dados mostram isso mesmo. Agora que o ano 2010 já terminou, está fechado, podemos comparar alguns números.

Em 2005, o último ano completo de produção, nós tínhamos 7% de quota de mercado, de todo o mercado da América do Norte. Em 2010 conseguimos obter uma quota de mercado de 11%, ou seja uma subida muito significativa. É um sinal de que não só conseguimos recuperar o nosso mercado como conquistar mais mercado.

What was it like, resuming business? How did the team, the employees and customers feel?

LB: In 2007, we started to recall workers and train them so we could initiate an improved production process. We received some government assistance to do that. Before we resumed normal activities at the plant, we gave our employees jobs to do throughout the rebuilding process, jobs they could handle.

With the clients, it was difficult, but not too hard. We'd helped them out a lot, kept them from shutting down their factories thanks to our imports programme, which I mentioned earlier. We kept the programme going for months. In late 2007, when we resumed normal production, many of them were negotiating contracts for the following year.

Another initiative helped us a lot with that. We launched a media campaign that included teasers, factory photos, photos of the rebuilding, of the employees undergoing training, photos of our stockpiled material just sitting there, waiting for production to resume... All of that was communicated through a newsletter so that we could convey to everybody – clients, suppliers and other partners – that we'd made it, that we could and would resume production.

This campaign was highly significant and warmly welcomed. Some of our competitors tried to take advantage of our circumstances – which was unethical, I must say – and their attitude was not viewed in a positive light by our customers, who thought they were being bullied by our competitors.

Everybody showed vast stores of goodwill toward us when we resumed production. They must have thought, “These people faced some serious difficulties, they worked very hard to rebuild the factory and we're going to give them a chance, we're going to help them out.”

All this effort to rebuild the factory and “rebuild” your entire partner network, did it pay off?

LB: It was very warmly welcomed. We felt that everyone, I mean everyone, had our back. That's what the data show. Now that we've closed the books on 2010, we have numbers to look at and compare.

In 2005, the last year with full production capabilities, we had 7% market share throughout all of North America. In 2010, our market share had ascended to 11%, which is a significant climb. Not only did we get our old market share back, but we've actually increased it.

Confiança no futuro *Trust in the future*

Qual é a situação actual da fábrica e da Tafisa?
Foi superado o que se passou?

LB: É difícil comparar o agora com o que era 2005, mas por razões externas, não pelo que aconteceu. Nesse aspecto todas as dificuldades foram ultrapassadas. As dificuldades agora são externas, são as do mercado, das consequências da crise financeira. O mercado está muito mais difícil do que em 2005. Mas ainda assim, quando comparamos as nossas vendas com as vendas do mercado, globalmente, podemos ficar satisfeitos com a nossa performance. Em 2010 aumentámos as nossas vendas em 13% por cento, tomando os dados comparáveis do ano anterior, enquanto o mercado cresceu apenas 4%, portanto o nosso desempenho esteve acima do mercado de uma forma muito significativa. Isto é muito importante, também por outro motivo que tem a ver com as negociações que decorreram com o segurador.

Pode explicar melhor esse aspecto? Qual é a ligação desse desempenho da fábrica com o que se passou nas negociações com o segurador?

LB: Havia mais do que um processo. Explico. Na parte das indemnizações por danos directos, digamos assim, da destruição e da paragem de produção, houve um bom entendimento entre as duas partes. Houve uma avaliação bem feita, mas era bastante factual e a avaliação dos técnicos do segurador também o foi. Trocámos dossiers com toda a informação e correu bem, conseguimos chegar a um acordo rapidamente.

Mas houve outra vertente que foi mais complicada. Nós tínhamos, já na altura, a convicção de que podíamos ter uma performance superior à do resto do mercado e dos nossos concorrentes, porque tínhamos um plano de negócios que nos indicava isso. Tínhamos vantagens competitivas e mesmo com a recessão a começar, tínhamos aumentado a capacidade de produção, tínhamos um processo de produção melhorado, o mais moderno equipamento existente no mercado - "the state of the art technology" - uma equipa muito dedicada... Foi um argumento difícil de fazer entender e aceitar, até porque já se sentia em muitos sectores o início da recessão e claro que o segurador também tinha esse elemento presente. Mas no final, e olhando para o crescimento do nosso volume de negócios - 8% em 2009, mais 17% em 2008, ou seja, muito mais do que o mercado - agrada-me muito, fico muito satisfeito porque aquilo que dissemos aos nossos avaliadores do sinistro sobre a nossa visão, de como podíamos superar o mercado, é uma realidade. No final posso dizer que ficámos satisfeitos.

Qual é a sua perspectiva para o futuro da Tafisa?

LB: O futuro é difícil de prever, mas olhando para o passado, tenho a certeza que vamos continuar a superar o mercado, o sector. Temos uma equipa muitíssimo dedicada, estamos mais fortes do que estávamos antes do acidente, porque todo o trabalho que fizemos ao longo daqueles 20 meses tornou-nos mais fortes. É como diz o ditado: "O que não nos mata torna-nos mais fortes". E todos esses factores-chave que referi aumentarão, em grande escala, a possibilidade de a Tafisa Canada não só manter como reforçar a sua base de clientes e a sua posição de liderança no mercado.

Se o mercado e a economia não estiverem muito bem em 2011, e parece que não, iremos procurar mercado, desenvolver novos produtos, ganhar novos clientes, fazer com que os nossos clientes desenvolvam o seu negócio e se tornem mais competitivos em conjunto. Vamos expandir o negócio em termos geográficos... crescer! É essa a minha visão para o futuro, muito positiva, portanto.

How would you describe the current status quo at the factory and at Tafisa? Is the accident truly behind you?

LB: It's not easy to compare things as they are to what they were in 2005, but for external reasons, not on account of what happened. I would say all the negative impact caused by the accident is behind us. Our difficulties are external now, originating with the market and the consequences of the economic crisis. The market's a lot tougher than it was in 2005. Even so, when we compare our figures to global market figures, we are pleased with our performance. In 2010, our sales increased by 13% compared to the previous year, whereas the market only grew 4%, so our performance was significantly above market average. This is really important, but also for another reason connected with our negotiations with the insurance company.

Can you elaborate on that? How does your performance relate to the negotiations with the insurer?

LB: There was more than one claim going on. I'll explain. Concerning compensation for direct damage, destruction and business interruption, the two parties came to a satisfactory understanding. There was an adequate assessment, but it was rather fact-based and so was the assessment from the insurance company's experts. We exchanged files with all the relevant data and things went well, we quickly arrived at an agreement.

Another aspect presented other challenges. Back then we knew that we could outperform the rest of the market and our competitors, because our business plan demonstrated that we could. We had competitive advantages and, even at the early stages of a recession, we'd increased our production capacity, had an improved production process, state-of-the-art technology, a dedicated team... the case was hard to make, harder to accept - many businesses were starting to feel the onset of the recession and the insurance company couldn't simply ignore it. In the end, if you look at the way our business volume grew - 8% in 2009, 17% in 2008, which is very much above market averages - I can't help but be pleased, because what we told the claims adjusters about our vision, about how we could outperform the market, is real. In the end, I can say we were pleased.

What is your outlook on Tafisa's future?

LB: The future is hard to predict but, looking at the past, I'm sure we will keep outperforming the market, the sector. We have an extremely devoted team, we're stronger than we were before. All the work we carried out during those 20 months has made us stronger. As the saying goes, "What doesn't kill you makes you stronger." All these key factors I've mentioned will greatly increase the possibility that Tafisa Canada will not only hold on to its client portfolio but also grow it, and further consolidate its position as a market leader.

If the market and the economy perform more poorly in 2011, as it seems they will, we'll simply look for more markets, develop new products, secure new clients, help our clients develop their business and become more competitive, working alongside us. We're going for geographical expansion... we're going to grow! That's how I see the future. The future is bright.

Uma comunhão de esforços

Everybody working together

O sinistro da fábrica de Lac-Mégantic mobilizou uma série de equipas, envolvendo uma multiplicidade de funções. Dos técnicos que participaram na avaliação de danos e quantificação das perdas, das equipas que investigaram as causas e realizaram a demolição dos escombros, às equipas da própria Tafisa e aos bombeiros e autoridades locais, para todos eles, os meses que se seguiram ao dia 17 de Abril de 2006 foram uma experiência intensa e representaram uma tarefa hercúlea, que apenas ficou concluída após dois anos. O empenho de todos foi indispensável para reerguer uma das mais importantes unidades fabris do Canadá, reforçando a sua envolvimento com a comunidade local e permitindo-lhe recuperar a sua competitividade e reafirmar-se como *player* internacional.

E porque gerir sinistros não é gerir apenas perdas e danos ficam de seguida registados os relatos – uns mais pessoais e outros mais técnicos – de quem viveu o sinistro Tafisa – Lac Mégantic.

The disaster at the Lac-Mégantic factory brought into play a number of teams to carry out a wide range of tasks. The experts and adjusters that assessed damages and quantified losses, the teams that looked into the causes of the accident, handled demolition and removal of debris, the Tafisa team, local fire brigades and local government, all of them lived through an intense experience and months of back-breaking labour starting April 17, 2006, ending only after two years. It was of the utmost importance to have everyone come together and get one of the most successful factories in Canada up and running again, strengthening ties with the local community and allowing it to regain a competitive edge, reasserting its position as force to be reckoned with at the international level.

Because there is more to claims management than handling loss and damage, we now present a number of testimonials — some personal, others a bit more technical — relayed to us by those who lived through the Tafisa-Lac Mégantic loss.



TESTEMUNHOS DA COMUNIDADE TESTIMONIALS FROM THE COMMUNITY

Presidente da Câmara de Lac-Mégantic Mayor of Lac-Mégantic City Hall

Colette Roy Laroche

O DIA EM QUE LAC-MÉGANTIC TREMEU

A fábrica da Tafisa é o orgulho da população desta cidade e também de toda a região. Como eu gosto de dizer, é a nossa “jóia”.

A empresa oferece centenas de empregos directos e gera também uma grande quantidade de empregos indirectos.

Para Lac-Mégantic, a fábrica representa ainda uma força de atracção de mão-de-obra e de pequenas e médias empresas que por sua vez são também importantes para a economia local. Mas a relevância vai ainda mais além, porque a sua importância a nível internacional contribui para a notoriedade de Lac-Mégantic.

Por todas estas razões, o acidente abalou a cidade inteira e não só.

Primeiro foi o susto. Enorme. A vários quilómetros da fábrica da Tafisa, naquele dia 17 de Abril de 2006, a explosão que fez desaparecer uma parte da fábrica foi de uma intensidade raramente vista e fez tremer toda a cidade. Não foi só ouvida. Foi sentida a mais de 5 km do local.

Muitos cidadãos ficaram em pânico porque até as casas foram sacudidas e muitos viram uma bola de fogo, numa imagem semelhante a um enorme cogumelo atómico a levantar-se no ar, por cima do local onde está a fábrica. Nos minutos seguintes, uma nuvem enorme de fumo avermelhado invadiu a maior parte do céu de Lac-Mégantic. Acho que toda a gente ficou em choque, sem saber o que estava a acontecer.

Eu pensei que uma explosão e um incêndio com aquela violência teria causado mortos e feridos e creio que foi esse também o pensamento e a primeira angústia de muitas pessoas na cidade. Foi um enorme alívio quando soubemos que tinha havido apenas duas pessoas que tinham ficado ligeiramente feridas.

Mas as imagens, à distância, eram aterradoras. Toda a gente percebeu que a catástrofe seria enorme e pensou que a fábrica tinha ficado totalmente destruída.

Foi uma noite de inquietude e de desolação, com uma agitação enorme porque os planos de urgência foram imediatamente activados. Passei toda a noite a acompanhar a situação, juntamente com a protecção civil, o director-geral regional da cidade e os bombeiros.

Durante horas e horas a fábrica continuava a arder. As pessoas pensaram no que significaria para as suas vidas, porque sabiam que no dia seguinte não teriam emprego e entre os empresários, as pessoas com negócios ligados à fábrica, sentia-se a inquietação perante uma eventual perda total.

Essa foi também a nossa principal preocupação nos tempos que se seguiram. Por isso a Câmara de Lac-Mégantic, apoiada pelo Centro de Emprego Local manifestou de imediato aos responsáveis da Tafisa a importância da fábrica para a comunidade e insistiu na ne-

THE DAY THAT SHOOK LAC-MÉGANTIC

The Tafisa plant is something this town, and indeed the whole region is very proud of. I like to call it “our jewel.”

The company provides hundreds of jobs and promotes a good deal of indirect employment in the area.

For Lac-Mégantic, the factory attracts not only skilled labour but also small and medium companies which in turn help the local economy. However, that's not all. The factory is relevant at an international level, adding notability to Lac-Mégantic.

For all these reasons, we were quite shaken by the accident.

First, there was the fright, the tremendous fright. Miles from the Tafisa plant, on April 17, 2006, the blast that leveled a part of the factory was unusually intense, and it shook the very foundations of the city. We didn't just hear it. We actually felt it more than 5km from the site.

Many townspeople panicked as their homes trembled and many witness a fireball that reminded them of a nuclear mushroom cloud, soaring over the factory. Over the following minutes, a vast cloud of reddish smoke covered the sky over Lac-Mégantic. I believe everyone was shocked and confused, wondering what was going on.

I thought a blast and a fire that violent would have killed and injured people. Many others in town were probably thinking the same thing. Imagine our relief when we heard that only two people had been injured, and their injuries were not life-threatening.

However, what we saw from a distance was terrifying. Everybody realized this was a huge disaster and thought the factory was blown to smithereens.

It was a night of unrest and desolation. With heavy hearts we activated our emergency response plans. I followed the situation as it evolved along with civil defence, the Regional Director General and the fire brigade.

The fire raged for hours and hours. People considered what this might mean to them. They knew that the following day their jobs wouldn't be there. Others, whose businesses relied on the burning factory, were struggling with the prospect of total loss.

We shared their concern over the following days. So Lac-Mégantic, supported by the Local Employment Centre, immediately made it known to the Tafisa leadership that the factory was of immense significance to the community and insisted that reconstruction was vital. City authorities provided financial support and a number of economic development bodies chipped in to help in reconstruction efforts.

The truth is everybody came together, both the residents and the city's organizations and businesses, and did whatever they could.

cessidade dela ser reconstruída. A autarquia aceitou dar um apoio financeiro e houve muitos organismos públicos de desenvolvimento económico que deram, de uma forma ou outra, o seu apoio para que a reconstrução se fizesse.

A verdade é que se sentia uma enorme cadeia de apoio e simpatia por parte da população e de todos os agentes económicos.

A perda da fábrica teria sido uma catástrofe para Lac-Mégantic. A cidade já tinha sofrido várias provas nos meses anteriores ao incêndio, com a perda de duas outras fábricas, embora de dimensão muito menor.

Não gosto nem de me lembrar daqueles momentos terríveis. Fico com calafrios, com aquele “friozinho” na espinha.

Por isso **foi um alívio enorme quando o Senhor Louis Brassard nos comunicou que tinham decidido reconstruir a linha 2, a mais importante e que tinha ficado totalmente destruída pela explosão e pelo incêndio.**

Houve um tempo de espera, depois do acidente, e aquela morosidade causou muita angústia. Nós esperávamos que a decisão fosse reconstruir a fábrica, mas não sabíamos e toda aquela incerteza estava a apoderar-se de muitos agentes económicos locais e da região. Por isso o anúncio da reconstrução foi recebido com um entusiasmo enorme por toda a gente. Sentia-se como se toda a gente tivesse finalmente podido respirar de alívio.

E a comunidade tem consciência do trabalho do Senhor Louis Brassard e do que significa ele ter acreditado no potencial que a nossa cidade e a região tinham e têm para manter e desenvolver a fábrica e o negócio da Tafisa.

Losing the plant would have been disastrous for Lac-Mégantic. *The city had been sorely tried over the preceding months, having lost two other factories, albeit smaller ones.*

I don't even like to recollect those terrible moments. It chills me to the bone.

It was such a huge relief when Mr. Louis Brassard told us that they were going to rebuild line 2, the most important of them all - the very one that had been destroyed in the blast and the fire.

A long waiting period ensued, right after the accident. The waiting caused much anguish. We were hoping the company would decide to rebuild the factory, but we didn't know for sure that they intended to. Uncertainty and unease settled in among the businesses throughout the area. That's why everybody was so excited to hear that they were going to rebuild. It was like we could all breathe again.

The community is very much aware of Mr. Louis Brassard's work, and grateful that he believed our city and region had the potential to maintain and develop the plant and Tafisa's business.

Chefe da Corporação de Bombeiros de Lac-Mégantic Chief of the Lac-Mégantic Fire Brigade

Denis Lauzon

A PROVA DOS NOVE PARA A CORPORACÃO DE LAC-MÉGANTIC

O nosso centro de emergência deu uma indicação de que tinha recebido 30 (trinta!!) chamadas dando conta de uma enorme explosão.

Estávamos numa reunião e rapidamente esquecemos o que estava na agenda dessa reunião e apressámo-nos a ir para o quartel e a sair em direcção ao local da fábrica. Olhávamos uns para os outros e tínhamos noção de que a noite ia ser longa e dura.

A estrada de acesso estava coberta de destroços do telhado da fábrica e muitas pessoas que tinham ouvido ou sentido a explosão deslocavam-se na estrada, tornando a condução dos veículos de emergência mais difícil

Foi quando chegámos ao local, pela parte de trás da fábrica, que percebemos a amplitude do acidente. Estávamos perante uma bola de fogo e chamas laranja que cobriam toda a secção da linha 2 da fábrica.

Tivemos que tomar decisões rápidas para evitar a propagação para outras áreas. O fogo tinha criado um perímetro e nós tínhamos de

TRIAL BY FIRE FOR THE LAC-MÉGANTIC FIRE BRIGADE

Our emergency switchboard lit up with 30 (yes, thirty) calls to report a huge explosion.

We were at a meeting, but we immediately dropped whatever we were doing at the time. We rushed to headquarters, suited up and drove to the factory. We looked at each other. It was going to be one long night.

The road that led to the factory was covered in debris that had been blown off the factory roof and many people who'd heard or felt the blast had taken to the road, so we had to drive around them, which wasn't exactly easy.

When we got to the spot, we pulled up in back of the factory and immediately realized how big of an accident the explosion had been. Great red flames engulfed the entire second section of the factory.

To keep the fire from spreading to other areas, we had to do some quick thinking. The fire had created a perimeter and we had to use



usar todos os meios para evitar que este se expandisse, tornando pior uma situação já muito difícil.

A intervenção de combate propriamente dita durou 24 horas, mas foram necessárias mais de três semanas para garantir a integridade da estrutura e extinguir pequenos focos que continuavam a arder, escondidos pelos destroços.

E houve vários problemas que tivemos de resolver. Um deles foi o facto do incêndio ser grande demais para as nossas capacidades e por isso tivemos de pedir a intervenção de outros serviços de segurança de incêndio da região. Para piorar, tivemos problemas de comunicação, porque esses serviços não usam as mesmas frequências que nós.

Outro problema foi com a água. A magnitude da intervenção exigia a utilização de água em grandes quantidades, para impedir a propagação, mas as bocas-de-incêndio não eram capazes de suprir as nossas necessidades e nós só percebemos porquê ao fim de algumas horas. É que a explosão danificou o sistema de protecção contra incêndios e os tubos, de 8 polegadas, esguichavam milhares de litros de água para o ar, irrecuperável para as bocas-de-incêndio onde nós podíamos ligar o nosso material de combate ao incêndio.

Além dos bombeiros havia outras forças de segurança no local. A polícia interveio para garantir e facilitar o nosso acesso. Havia ambulâncias e outros meios de socorro, porque não tínhamos a certeza ainda se havia pessoas feridas, e que depois se mantiveram no cenário para o caso de nós próprios virmos a precisar.

Os responsáveis da autarquia, por seu turno, tinham a preocupação, juntamente com o Departamento de Obras Públicas e o Departamento de Meio Ambiente, de fornecer toda a água necessária para a intervenção e acompanhamento na rede de abastecimento.

Além da ajuda de corporações vizinhas, integramos nas nossas equipas de combate os trabalhadores da fábrica que constituíam a brigada de segurança contra incêndios, porque eles tinham conhecimento da planta e perícia em incêndios.

O serviço de guardas da fábrica controlava as idas e vindas de pessoas. O serviço de polícia assegurava a liberdade de movimentos dos serviços e garantia que os curiosos se mantinham longe.

A verdade é que a interacção entre os vários serviços – bombeiros, polícia, ambulâncias, segurança da fábrica – apesar dos problemas com as comunicações entre os vários intervenientes, conseguiu fazer-se muito bem.

Na verdade, este acidente permitiu reconhecer o profissionalismo e a eficácia do Serviço de Segurança contra Incêndios da região de Mégantic, tal como tinha sido concedido uns anos antes, em 2002, quando foram definidas uma série de mudanças no âmbito do Corpo de Bombeiros. Os objectivos tinham sido cumpridos.

every means at our disposal to keep it from spreading and making a difficult situation even worse.

The fire-fighting proper took 24 hours, but we needed more than three weeks to guarantee structural integrity and put out small fires that kept on burning under the rubble.

We had to solve a number of problems. One of them was, the fire was more than we could handle on our own. We had to call for the help of other fire brigades and security corps in the vicinity. To make matters worse, we encountered communication problems, as different brigades or emergency response teams use different radio frequencies.

Another major problem was water. The sheer magnitude of the event demanded that we use large volumes of water to prevent fire spreading, but the available fire hydrants couldn't provide as much water as we needed. We only understood why after a few hours. The explosion had damaged the fire protection system and the 8-inch pipes were squirting thousands of gallons of water into the air, diverting it from the fire hydrants. So we didn't get enough water to use.

In addition to fire brigades, there were other security teams on the site. The police came over and held people back to maintain easy access for us. There were ambulances and other support services. We weren't sure whether any injured might be left behind. The ambulances stayed onsite in case we ourselves needed medical assistance.

City officials made it their priority, along with the Public Works Department and the Environment Department, to ensure that we were supplied all the water we needed to fight the fire. They also monitored the water supply.

Not only were we helped by fire brigades from neighbouring towns but we also integrated into our team factory workers who were part of the company's own fire brigade, because they knew the floor layout and were experienced at fighting fires.

The factory security detail controlled all the comings and goings. The police ensured that we had ample space to move around and kept onlookers at a safe distance.

The truth is that interaction among all these services – fire brigades, police, ambulances, factory security guards – despite all the communication problems, was in the end very successful.

In fact, this event allowed us to see just how professional and effective the firefighting services are in the Mégantic area. In 2002, several changes were made to the way the Fire Brigade structures itself. That these changes were for the better is now very evident.

A VISÃO DOS ESPECIALISTAS THE SPECIALISTS PERSPECTIVE

Broker de Resseguro | Reinsurance Broker

David Eacott, DIRECTOR DEPARTAMENTO GESTÃO DE SINISTROS | CLAIMS DIRECTOR - COOPER GAY

A Tafisa representou a maior perda numa área de não-energia da história do Canadá, e um dos maiores sinistros resultantes de uma só ocorrência que o Departamento de Gestão de Sinistro de Patrimoniais da Cooper Gay já geriu. David Eacott apresenta-nos uma perspetiva sobre o processo de gestão.

Assim que a MDS-Sonae informaram a Cooper Gay do sucedido com a Tafisa compreendi que, numa perspetiva de sinistros, seria especialmente significativo gerir esta ocorrência. Não só fui inundado por telefonemas de subscritores sedentos de informação, mas a direcção da Cooper Gay também exprimiu grande interesse na evolução do sinistro.

A AIG (que agora é a Chartis) era o principal ressegurador no programa Tafisa. Lembro-me de, na primeira reunião mantida em Lisboa com a AIG e representantes da MDS-Sonae, o Gestor de Sinistro sénior da AIG ter dito: “Temos aqui uma ocorrência de proporções gigantescas, por isso, vamos geri-la!” O desafio de controlar a regularização deste sinistro tinha começado. Em conjunto com a MDS, a Cooper Gay formou uma Comissão de Gestão de Sinistro da Sonae para facilitar o processo.

Neste caso, não surgiram dúvidas quanto à cobertura da apólice, pelo que a primeira preocupação era gerir o *quantum*. Contudo, à medida que a situação progredia, tornou-se claro que não estávamos perante uma situação simples, dada a escala dos prejuízos, a reserva de grandes dimensões e, adicionalmente, as complexidades de gestão do sinistro em termos de Perdas de Exploração.

A seguir ao incidente, as autoridades canadianas de saúde pública definiram imediatamente uma zona de exclusão em torno da unidade fabril, o que significa que os peritos se viram impedidos de entrar nas instalações durante algum tempo. Por isso, um dos primeiros desafios foi tranquilizar os subscritores, que estavam ansiosos por receber informação sobre os prejuízos.

O perito divulgou inicialmente uma estimativa de €60M. Contudo, tive de tornar bem claro aos subscritores que era um número provisório. A minha cautela justificava-se, uma vez que, tendo o perito finalmente entrado no edifício para avaliar a dimensão dos estragos, teve de rever a sua estimativa em alta, para €175M.

O programa Sonae é subscrito pelo mercado numa base de “layers” e, na altura, participavam no processo de sinistro pelo menos 25 resseguradores diferentes, tanto no mercado do Lloyd’s como no de companhias. Os resseguradores queriam supervisionar o processo de regularização. **Creio que o principal desafio, do ponto de vista do corretor, era gerir os muitos resseguradores envolvidos no programa.**

Como principal empresa resseguradora, a AIG tinha reunido uma equipa experiente de peritos, contabilistas forenses, engenheiros e outros especialistas, e tinha claramente desenvolvido a sua estratégia de gestão de sinistro. De modo a manter actualizados todos os resseguradores interessados sobre a estratégia e os últimos desenvolvimentos, organizei reuniões de mercado em Londres. Foram organizadas três reuniões desse tipo, com participantes

Tafisa was the largest non-energy loss in Canadian history, and one of the largest single event claims Cooper Gay’s Non Marine Claims Department had handled. David Eacott gives an insight into the claims management process following the event.

Immediately MDS - Sonae notified Cooper Gay of the Tafisa incident, I knew that, from a claims perspective, this would be an extremely significant event to manage. Not only was I inundated with calls from underwriters hungry for information, but Cooper Gay’s senior directors also expressed keen interest in the progress of the claim.

AIG (now Chartis) were the lead reinsurer on the Tafisa programme. I remember at the very first meeting held in Lisbon with AIG and representatives from MDS-Sonae, the senior AIG Claims Manager said “We clearly have a massive event here, so let’s manage it!” The challenge of controlling the adjustment of this claim had begun and Cooper Gay and MDS set up a Sonae Claim Committee to facilitate the process.

In this case, there were no negative coverage issues that needed addressing so the primary concern was managing the quantum. However, as developments unfolded, it became clear that this was no simple matter, due to the sheer scale of the loss, the very large reserve and, in addition, the complexities of handling the Business Interruption loss.

Following the incident, the Canadian Health and Safety authorities immediately put an exclusion zone around the plant, meaning that loss adjusters could not enter the facility for some time. So, one of the first challenges was to appease underwriters, who were eager for knowledge of the loss.

The loss adjuster originally put up an estimate of Euro 60M. However, I had to make the point to underwriters that this was provisional. My caution was justified, because once the adjuster arrived inside the building and was able to assess the enormity of the damage, he had to revise his reserve upwards to Euro 175M.

*The Sonae programme is written on a layered basis in the subscription market, and there were at least 25 different reinsurers involved in the claim across both the Lloyd’s and Company Markets. Reinsurers were keen to have input into overseeing the adjustment process, so I believe **the main challenge from the broker’s perspective was managing the numerous reinsurers involved on the programme.***

As the lead reinsurer, AIG had assembled an experienced team of loss adjusters, forensic accountants, engineers and other experts, and had clearly developed their claims management strategy. In order to keep the interested co-reinsurers updated on this strategy and the latest developments, I arranged market meetings in London. Three such meetings were arranged, with participants from France, Switzerland and the London market attending, along with representatives from the Sonae management team. This was extremely successful in promoting discussion between all sides, and greatly assisted in the process of reaching a compromise in the negotiations.

Cooper Gay’s role as mediator and facilitator was helped by AIG’s strong team of experts, although our negotiation skills were still very

dos mercados de França, Suíça e Londres, juntamente com representantes da equipa de gestão da Sonae. Esta foi uma medida de grande sucesso na promoção do debate entre todas as partes, e ajudou muito a chegarmos a um compromisso nas nossas negociações.

O papel da Cooper Gay como mediador e facilitador foi apoiado pela sólida equipa de peritos da AIG, embora as nossas capacidades de negociação ainda fossem muito necessárias. Tal como seria de esperar na gestão de montantes desta natureza, o processo de sinistro foi um desafio, com momentos algo tensos entre a equipa da AIG e da Sonae. Contudo, perante o desafio de gerir uma perda desta dimensão, obtivemos um resultado de sucesso, com processamento rápido tendo em conta o número de intervenientes, para satisfação de todas as partes.

much required. As expected when dealing with such significant sums, the claims process was challenging, with some fraught moments between the AIG team and Sonae. However, faced with the challenge of managing such a massive loss, we achieved a successful result, with rapid processing relative to the number of cedents, to the satisfaction of all parties involved.

Cliente | Client

Alcídio Figueiredo, RISK MANAGER - SONAE INDÚSTRIA

FAZER DA CATÁSTROFE UM CASO DE SUCESSO

A divisão de Corporate Risk Management existe desde o ano 2000 e nunca foi tão duramente testada como no período de dois anos que teve início em Abril de 2006.

Ao olhar para trás, podemos dizer que a Táfisa, liderada pelo Louis (Brassard), foi capaz de recuperar de um acontecimento catastrófico, saindo dessa crise de cabeça erguida.

A Gestão de Risco esteve envolvida desde o primeiro momento. O papel de apoio desempenhado no processo de gestão da reclamação foi um grande desafio, já que ninguém tinha experiência nem estava preparado para lidar com um prejuízo de tal magnitude e todas as suas implicações.

Atravessámos reuniões inúmeras com o painel e os peritos das seguradoras, investigações de causa e origem, avaliação de danos às propriedades e cálculos de perdas por interrupção das actividades.

O papel da Gestão de Risco: lutar pelo melhor desempenho dentro das suas competências (algumas já existentes, outras em desenvolvimento célere), numa curva de aprendizagem contínua que se iniciou com o acontecimento. Procurámos sistematicamente reter todo o conhecimento possível das circunstâncias, já que este oferecia informação valiosa e útil para impulsionar a melhoria contínua na Sonae Indústria.

Despendemos mais de mil horas em reuniões, análises e preparações, tendo interagido com pessoas de diversas origens e antecedentes, o que nos enriqueceu tanto a nível pessoal como profissional. Ninguém desejava atravessar o mesmo que nós mas agora, olhando para o que se passou, sinto gratidão e orgulho em ter participado.

TURNING THE CATASTROPHE IN A SUCCESS

Corporate Risk Management exists since 2000 and it was not so tested as in those two years that started on April'06.

Looking back we can say that Táfisa, led by Louis (Brassard), was able to recover from a catastrophic event in a world class manner.

Risk Management was involved since the first moment. The supportive role assumed in the claim management process was an huge challenge as no-one was prepared or experienced in facing a loss of such magnitude with all its implications.

We walked through the innumerable meetings with the insurance panel and experts, the origin and cause investigations, property damage evaluation and the business interruption loss estimations.

Risk Management role: striving to do its best within its competences (some existing, others in a quick process of developing), in a continuous curve of learning from the event. We were always looking to capture all the knowledge from what was happening also as a valuable part to help driving continual improvement within Sonae Indústria.

We spent more than 1.000 hours in meetings, analysis, preparations and we engaged with people from many origins and backgrounds enriching us as persons and professionals. No one ever wishes to go through such a process but now, and looking back, I am grateful and proud to be able to be involved.



Segurador | Insurance Company

Vítor Rodrigues. DIRECTOR DE SINISTROS | CLAIMS DIRECTOR – CHARTIS PORTUGAL

UMA EQUIPA DE PESO PARA UM MEGA SINISTRO

Segunda-feira, 17 de Abril de 2006, aproximadamente pelas 21:15 funcionários da Fábrica Tafisa Canadá sentiram um forte cheiro a fumo que julgaram tratar-se de algo normal proveniente do laboratório de testes das instalações existente no local.

20 minutos mais tarde uma forte explosão, proveniente da área de preparação de aglomerado de madeira, abalou as instalações provocando o alarme geral.

Segundos mais tarde duas novas explosões e vários rebentamentos menores fizeram-se ouvir deixando um rasto de destruição e causando a perda total da denominada “Linha 2” de Produção, quer ao nível do edifício, como de todo o equipamento.

Este sinistro, na que era à data a maior fábrica de aglomerado e melanina de madeira do mundo, veio a confirmar-se como um dos de maior dimensão na área de danos em instalações a nível internacional tendo sido contabilizados danos superiores a 150 milhões de dólares americanos.

Como Director de Sinistros da Chartis, à data AIG Europe, tive a oportunidade de acompanhar e colaborar na gestão deste sinistro gigante no qual poucas seguradoras teriam capacidade organizativa e técnica capaz de encarar o tremendo trabalho, pericial e negocial, desenvolvido durante meses de actividade.

Liderada por peritos locais e controlada por toda a estrutura internacional de Sinistros da Chartis, foi criada uma vasta equipa – número superior a 30 pessoas – no sentido de serem abordadas todas as áreas de análise com o objectivo primeiro de se conseguir uma regularização tecnicamente correcta e a célere retoma da actividade laboral na Fábrica.

A WORLD-CLASS TEAM TO HANDLE A MAJOR EVENT

On Monday, April 17, 2006, around 9.15 PM, employees of the Tafisa Canada plant smelled smoke – but it didn't occur to them that the situation was abnormal. There was a testing lab on the premises, and strong odours frequently seeped out.

20 minutes later, a powerful explosion occurred in the area where wood conglomerate is manufactured. General agitation ensued, as the plant shook.

Seconds later, two other blasts came, and several lesser bursts to follow. The assembly line designated “Line 2” was utterly consumed, both the building and the machinery on site.

This accident was one of the largest international events in its category, property damage. Loss amounted to more than US\$150M. The plant was, at the time, the largest wood conglomerate and wood melamine in the world.

As Claims Manager at Chartis, then known as AIG Europe, I was able to follow and collaborate in managing this massive event which only a handful of insurance carriers could have handled. Not many would possibly offer the organizational skill or technical expertise required to take on the gigantic work of assessment and negotiation that took place over the following months.

Led by local experts and controlled by the entire international Claims structure at Chartis, we put in place a very large team – more than thirty people – to tackle every single analyzable aspect just so we could deliver a technically correct assessment and have the factory resume work as soon as possible.

Do Organigrama criado para a gestão deste sinistro posso enumerar as seguintes grandes áreas:

- Investigação e peritagem
- Assessoria legal
- Contabilidade e Finanças
- Investigação Forense
- Projectos
- Construção
- Equipamentos
- Demolição
- Administrativos

Resultado do trabalho conjunto deste imenso grupo de profissionais, com a excelente colaboração do Segurado e importante apoio do Corretor, foram sendo ultrapassadas várias dificuldades processuais, umas previsíveis outras nem tanto como foi, por exemplo, a necessidade de gestão de conflitos laborais durante a reconstrução num país onde o envolvimento das organizações sindicais é bem diferente das realidades que conhecemos.

De forma muito profissional, ao longo de meses de trabalho as peças foram-se juntando tendo sido atingido um resultado que, a contento de todas as partes, pode bem ser considerado como um exemplo prático do Princípio Fundamental de uma boa gestão de sinistro – independentemente da dimensão importa o restabelecimento da situação material do Segurado como se a ocorrência não se tivesse verificado.

I can name the following major fields of expertise we contemplated in our organization chart:

- Investigation and assessment
- Legal Counsel
- Accounting and Finance
- Forensic Investigation
- Projects
- Construction
- Plant & Equipment
- Demolition
- Administrative

Because a huge number of professional people worked together and enjoyed an excellent level of collaboration from the Insured, not to mention the all-important support they received from their Broker, we overcame a number of obstacles. Some were predictable, others not so much. One of the unpredictable ones was the need to manage labour conflicts during reconstruction in a country where union involvement is rather different than the kind of input we're used to.

With consummate professionalism, over months of hard work all the chips fell into place. We achieved results that pleased everyone and may well be considered an object lesson in the fundamental principle behind good claims management – the size of the claim is not important; what matters is that the Insured's material circumstances are fully restored, as if the accident had never taken place.

Perito | Adjuster

Bob Krywiak, RISK ADJUSTER - CRAWFORD & COMPANY

UM PROCESSO COMPLEXO E DISPENDIOSO

O desafio mais significativo que enfrentámos na gestão deste sinistro foram as restrições impostas à investigação e reconstrução por parte do governo da Província. A sua interferência não só atrasou a averiguação da causa da explosão, ao não permitirem que os investigadores entrassem no local do incêndio durante a remoção dos escombros (a investigação acabou por durar um ano, com custos elevados para as Seguradoras), como também resultou num processo moroso e dispendioso de remoção dos escombros ao não permitirem equipas de trabalho no local incendiado enquanto os guindastes se encontravam em operação.

Após a remoção dos escombros, o governo da Província apresentou uma interpretação muito estrita dos códigos de segurança na construção e protecção contra incêndios para determinar o alcance das reparações, o que, para a Tafisa, resultou em custos acrescidos, recuperáveis apenas parcialmente de acordo com os termos e condições da sua apólice de seguro de patrimoniais. Para compensar a perda da produção de painéis de aglomerado na linha 2, e para suprir, na medida possível, a procura de painéis não processados para as suas linhas de melamina, bem como a procura de painéis de aglomerado por parte dos seus clientes – atenuando assim os efeitos do período de recuperação assim que a linha de produção 2 pudesse retomar a actividade –, a Tafisa decidiu adquirir e/ou importar painéis não processados tanto a/de concorrentes norte-americanos como das suas fábricas-irmãs na Europa.

A COMPLEX, CAPITAL-INTENSIVE PROCESS

The most significant challenge we had in this adjustment had to be with the restrictions imposed on the investigation and restoration by the Provincial governing authority. Their involvement not only extended the investigation of cause for the explosion by not allowing the investigators into the fire scene during removal of debris – the investigation eventually taking 1 year at a substantial cost to Insurers – but resulted in a very slow and costly debris removal process by not allowing crews into the fire scene while cranes were in operation.

Following the clearing of the debris, the Provincial authority then took a very strict interpretation of the Building and Fire code compliance requirements in the determination of the repair scope that resulted in Tafisa incurring a very significant increased cost that was only partially recoverable pursuant to the terms and conditions of their Property Policy.

To offset the loss of the PB 2 particleboard production, and to meet as best they could the demands for raw board to supply their Melamine lines as well as the particleboard demands and needs of their existing PB customers – thereby mitigating the recovery period once PB 2 could be reinstated – Tafisa decided to purchase a/o import raw board from both North American competitors and their European sister plants.

North American supply was unfortunately virtually non-existent with the vast majority of PB coming from Europe via Ocean vessels

O mercado norte-americano, infelizmente, não tinha muita oferta, acabando por vir a maior parte dos painéis da Europa por navio, a custos substancialmente superiores e muito acima do que a Tafisa poderia cobrar aos seus clientes e recuperar em vendas.

Inicialmente, todos estávamos optimistas quanto ao potencial de sub-rogação e confiávamos que se poderia realizar, no fim do processo, uma recuperação substancial a partir da planta e da equipa de construção originais desta unidade relativamente nova de produção de painéis. Posteriormente, fomos confrontados com a existência de diversas dificuldades, a saber:

1. A sequência de acontecimentos não tinha sido claramente definida no que diz respeito à planta original da linha 2, nem do seu processo de funcionamento. Especificamente:

- a. Não se sabia quem tinha estado directamente envolvido no processo de decisão e era, em última análise, responsável por não se aderir estritamente às directrizes canadianas para a construção civil (NBC, National Building Code) e aos padrões da NFPA.
- b. Não se sabia quem era responsável por determinar que medidas alternativas de protecção contra riscos se deveria utilizar e implementar na concepção e construção da fábrica de modo a cumprir as directrizes do NBC e da NFPA.
- c. Não era claro o raciocínio utilizado para justificar as medidas alternativas implementadas de facto.
- d. Não era clara a base de aceitação e aprovação, por parte dos órgãos de governação locais (municipais), das medidas alternativas de concepção e construção.

2. Acreditávamos que os engenheiros, arquitectos, avaliadores de risco e empreiteiros teriam uma protecção limitada de responsabilidade civil limitada. Qualquer recuperação realizada seria absorvida quase completamente pelos custos das actividades de investigação propostas e um período de litígio prolongado.

3. A primeira equipa de projectistas dissociou-se do trabalho ao completar a planta inicial. A Tafisa levou o projecto até ao fim, assumindo o papel de Gestor de Projecto e Empreiteiro-Geral. Não se pôde determinar até que ponto se teria alterado a planta original. Não se verificou a existência de desenhos que documentasse o estado final da construção com a designação “tal como está construído”.

4. A maior parte das pessoas que participaram na concepção e construção já não estavam ao serviço da Sonae. Não pudemos localizar a maior parte dos indivíduos que nos poderiam esclarecer. Os poucos que talvez estivessem disponíveis eram difíceis, se não mesmo impossíveis de localizar.

5. A Tafisa admitiu que tinham sido feitas alterações ao design e à configuração do equipamento, introduzido equipamento adicional e que se tinha realizado uma operação de manutenção, após a construção inicial, pelas próprias equipas da Tafisa. A Tafisa não conseguiu fornecer pormenores suficientes sobre estas modificações que pudessem permitir imputar responsabilidades sobre a explosão, incêndio e danos, numa eventual acção de sub-rogação. Sem estes elementos não foi possível a prossecução de qualquer acção.

Desnecessário será dizer que se abandonou a sub-rogação e não houve lugar a recuperação alguma.

at a substantial increased cost, well above what Tafisa were able to charge their customers and what Tafisa could recover in sales.

Initially we all shared an optimistic view with respect to the subrogation potential and were confident that a substantial recovery could be eventually realized from the original design and construction team of this relatively new PB2 facility. It subsequently became apparent however, that significant difficulties existed that included.

1. The sequence of events was unclear with respect to the original design of the PB 2 facility and process. Specifically:

- a. It was not clear who had been directly involved in the decision process and was ultimately responsible for not strictly adhering to the National Building Code (NBC) guidelines and NFPA standards.*
- b. It was not clear who was responsible for determining what alternate risk avoidance measures could be were to be utilised and implemented into the design and construction in order to satisfy the NBC and NFPA guidelines.*
- c. It was not clear, the basis for or reasoning used for the alternate measures implemented.*
- d. It was not clear on what basis the eventual alternate design and construction measures utilized were accepted and approved by the governing municipal body.*

2. We expected that the Engineering, Architect, Risk Assessors and Contractors would respectively have limited liability coverage. Any recovery that might be realised would be substantially eaten up by the cost of the further investigation proposed and a protracted litigation.

3. The original design team's services were terminated upon completion of the initial design plans. Tafisa completed the Project, assuming the role of Project Manager and General Contractor. It was not clear to what extent the original design was altered. There were no "As Built" drawings produced following construction.

4. The vast majority of persons involved in the original construction and design were no longer employed by Sonae. We were unable to locate the majority of individuals that could provide insight. The few individuals that were potentially available were difficult to locate if at all.

5. Tafisa admitted that changes in design and equipment configuration, equipment additions and maintenance were made following the initial construction by Tafisa's own forces. Tafisa had been unable to produce sufficient detail on these modifications to strongly defend the expected allegation by a Defendant that the explosion, fire and extent of damage suffered was not entirely Tafisa's responsibility - i.e. Tafisa was the author of their own misfortune.

Needless to say, subrogation was abandoned and no recovery was realised.